

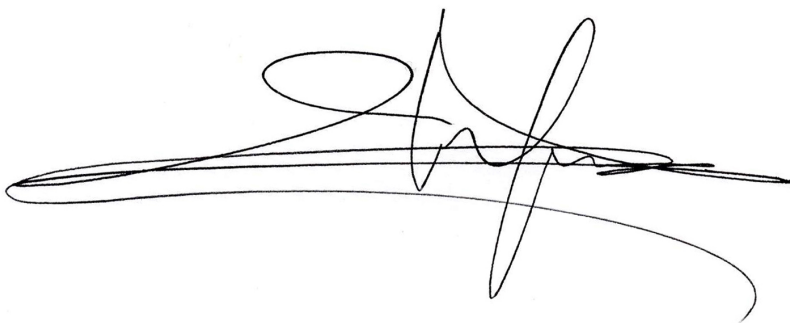
**La Comunicación Organizacional
a través de la proyección del Dircom
desde la capital autonómica
de Andalucía**

Sevilla, 13 de mayo de 2017.
El doctorando,

A handwritten signature in black ink, reading "Leonardo Sánchez Acevedo". The signature is written in a cursive style with a large initial 'L'.

Lic. Leonardo Sánchez Acevedo.

Vº. Bº.
El director de la Tesis,
Sevilla, 24 de mayo de 2017.

A handwritten signature in black ink, reading "Prof. Dr. José Manuel Gómez y Méndez". The signature is written in a cursive style with a large initial 'J'.

Prof. Dr. José Manuel Gómez y Méndez.



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II

TESIS DOCTORAL

**La Comunicación Organizacional
a través de la proyección del Dircom
desde la capital autonómica
de Andalucía**

Doctorando:
LEONARDO SÁNCHEZ ACEVEDO

Director:
Prof. Dr. **JOSÉ MANUEL GÓMEZ Y MÉNDEZ**

Sevilla, 2017

0. ÍNDICE

0. ÍNDICE	9
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Antecedentes y justificación del estudio.	17
1.2. Originalidad de la investigación e hipótesis.	28
1.3. Metodología.	32
1.4. Proceso de elaboración.	43
1.5. Agradecimientos.	45
2. LOS RETOS CORPORATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
2.1. El mandamiento de la transparencia	49
2.2. El recorte de los tiempos de decisión.	53
2.3. La Irrupción de las Organizaciones líquidas.	54
2.4. Hacia una nueva estrategia de gestión de la información.	55
2.5. Una definición de Comunicación Organizacional.	57
3. EL CONTEXTO COMUNICATIVO	63
3.1. La emergencia de un nuevo contexto comunicacional.	65
3.2. Aprender a comunicar en la complejidad.	77
3.3. Los mercados son conversaciones: habitar la Sociedad de la Conversación.	80
3.4. La Comunicación Organizacional en un paradigma digital.	84

4. LOS NUEVOS GABINETES DE COMUNICACIÓN	89
4.1. El recorrido histórico de las Relaciones Públicas hasta la aparición de las diferentes escuelas y sus modelos de organización.....	91
4.2. Modelos teóricos de las Relaciones Públicas.	95
4.2.1. <i>La Escuela Europea</i>	96
4.2.2. <i>La Escuela Norteamericana y los modelos de las Relaciones Públicas.</i>	<i>97</i>
4.2.3. <i>La Escuela Crítica</i>	102
4.3. Hacia los Gabinetes de Comunicación: El enfoque estratégico de las Relaciones Públicas.	106
4.4. Las audiencias creativas.....	118
5. LA EMERGENCIA Y OPORTUNIDAD DEL DIRCOM	127
5. 1. Antecedentes y justificación del estudio.	129
5.2. La definición de dircom.....	130
5.3. La emergencia del dircom: un proceso histórico.	133
5.4. Hacia la implantación de un modelo de comunicación de la Cultura.....	139
5.5. Necesidad de crear un plan de comunicación interno para la difusión de la Cultura organizacional.....	141
5.6. El nacimiento de la figura del dircom en España.	142
5.7. Cualidades, capacidades, credibilidad y creatividad en el dircom.	147
5.8. Responsabilidades y funciones del dircom.	153
5.9. La posición del dircom en el organigrama en red.	157
5.10. Hacia la estandarización del Paradigma dircom.....	160
6. EL DIRCOM EN LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES	169
6. 1. Antecedentes y justificación de este apartado.....	171

6. 2. Hacia la gestión de los Intangibles en la comunicación integral:	
Modelos operativos.	177
6.2.1. <i>El modelo de Villafañe.</i>	177
6.2.2. <i>El Modelo Costa: el modelo de las tres esferas.</i>	186
6.3. La evolución del dircom hacia un nuevo rol	189
7. UN ACERCAMIENTO A LOS DIRCOMS EN LA CAPITAL DE ANDALUCÍA	195
7.1. Preámbulo	197
7.2. Vertebración de los Dircomatos en Sevilla.	201
7.2.1. <i>Estratificación y engranaje en la realidad comunicativa.</i>	202
7.3. Realidad en el ámbito político.	203
7.3.1. <i>El Dircomato de la Junta de Andalucía.</i>	204
7.3.1.1. Portavocía del Gobierno	205
7.3.1.2. Dirección General de Comunicación de la Junta de Andalucía	209
7.3.2. <i>El Dircomato del Parlamento de Andalucía.</i>	214
7.3.3. <i>Dircomato de la Delegación del Gobierno Estatal en Andalucía.</i>	222
7.3.4. <i>Dircomatos de Partidos Políticos.</i>	227
7.3.4.1. Partido Socialista Obrero Español de Andalucía (PSOE-A).	227
7.3.4.2. Partido Popular (PP-A).	231
7.3.4.3. Podemos Andalucía	237
7.3.4.4. Ciudadanos Andalucía	248
7.3.4.5. Izquierda Unida (IU-CA).	253
7.3.5. <i>Dircomatos de Sindicatos.</i>	266
7.3.5.1. Unión General de Trabajadores (UGT).	266
7.3.5.2. Comisiones Obreras Andalucía (CC.OO-A.)	276
7.3.5.3. Unión Sindical Obrera (USO).	286
7.3.5.4. Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF).	289
7.4. En el ámbito empresarial.	294
7.4.1. <i>El Dircomato de la Confederación de Empresarios de Andalucía.</i>	295
7.4.2. <i>El Dircomato del Consejo de Cámaras de Andalucía.</i>	301
7.5. En el ámbito universitario.	307
7.5.1. <i>En la Universidad de Sevilla (US).</i>	308
7.5.2. <i>En la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).</i>	313
7.5.3. <i>En la Universidad Pablo Olavide (UPO).</i>	323
7.5.4. <i>Universidad Loyola de Andalucía</i>	329
7.6. En el ámbito religioso.	333
7.6.1. <i>La Delegación Arzobispal de Comunicación Social.</i>	333
7.6.2. <i>En otros espacios religiosos.</i>	343

7.7. En otras organizaciones e instituciones.....	350
7.7.1. <i>En los Colegios Profesionales.....</i>	<i>350</i>
7.7.1.1. Geólogos de Andalucía.....	350
7.7.1.2. Podólogos de Andalucía.....	357
7.7.1.3. Ópticos Optometristas.....	365
7.7.1.4. Agrónomos de Andalucía.....	372
7.7.1.5. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos.....	374
7.7.2. <i>En la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC).</i>	<i>378</i>
7.8. Tablas de Análisis del dircom y sus Dircomatos	381
7.8.1. <i>El dircom y su Dircomato en la organización:</i>	
<i>autocomprensión y misión del concepto dircom</i>	<i>381</i>
7.8.1.1. Datos globales del dircom y su Dircomato	
en la organización: autocomprensión y misión	
del concepto dircom.	384
7.8.1.2. Datos por ámbitos del dircom y su Dircomato	
en la organización: autocomprensión y misión	
del concepto dircom:	390
7.8.1.3. Análisis por ámbitos del dircom y su Dircomato	
según la cartografía del SISTEMA dircom de	
Joan COSTA a partir de datos anexo 29.	423
8. CONCLUSIONES.....	429
9. BIBLIOGRAFÍA	455
9.1. Preámbulo	457
9.2. Bibliografía utilizada en la tesis.....	457
9.2.1. <i>Publicaciones unitarias.....</i>	<i>457</i>
9.2.2. <i>Publicaciones periódicas.....</i>	<i>465</i>
9.2.2.1. Impresas.....	465
9.2.2.2. Cibernéticas.....	465
9.3 Bibliografía complementaria.....	467
9.3.1. <i>Publicaciones unitarias.....</i>	<i>467</i>
9.3.2 <i>Publicaciones periódicas.....</i>	<i>480</i>
10. ANEXOS	483

1. INTRODUCCIÓN

1. 1. Antecedentes y justificación del estudio.

En estos tiempos de crisis y de incertidumbre cualquier organización debe o ha debido realizar una obligada reflexión sobre su adecuada lógica organizacional para responder con más acierto a las demandas de la sociedad y de sus públicos estratégicos¹. La Sociedad que vivimos es definida como Sociedad de la Información y de la Comunicación². Esta necesaria relación entre organización, comunicación y sociedad demanda un interés creciente por la gestión de la comunicación³.

Ya en enero de 2013, cuando comencé mi estudio sobre el tema que nos ocupa, me fijé en el informe anual que realiza la Fundación Telefónica sobre la Sociedad de la Información en España para contextualizar el interés de mi investigación. Con datos de 2012, en ese informe se observaba, de los resultados extraídos de la investigación, el importante incremento de las redes sociales y de cómo estas formaban parte de nuestras vidas. El vídeo en youtube que presentaba este estudio comenzaba afirmando que: “*La Red forma ya parte de nuestra vida, todo pasa a través de ella, hoy es casi como el aire que respiramos*”⁴. En la presentación de aquel Informe en la web de

¹ ENRIQUE, Ana M., MADROÑERO M. Graciela, MORALES Francisca y SOLER,

² NÚÑEZ DE PRADO Y CLAVELL, Sara y MARTÍN DÍEZ, M^a Antonia: *Estructura de la Comunicación mundial*, Editorial Universitas, S.A. Madrid. 1996, págs. 21, 24-33.

³ ACED, Cristina: *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*, Editorial UOC, Barcelona, 2013.

⁴ FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *Informe de la Sociedad de la Información 2012*: <http://www.youtube.com/watch?v=asEbHxcj_Wo#t=17>. [Consulta 28-02-2017].

<http://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sociedad-de-la-informacion-en-espana-2012/>. [Consulta 28-02-2017].

la Fundación Telefónica⁵ sobresalían las siguientes ideas del panorama mediático y de los usos sociales de la comunicación⁶:

- *“El grupo de edad que más crece en lo relativo al acceso a Internet es el que aglutina a personas entre 55 y los 64 años, que pasan del 37,7% al 43,7%.*
- *La comunicación entre personas también se ha digitalizado: nos comunicamos diariamente con más gente por las redes sociales (con unas 23 personas como media) que de forma personal (16 individuos al día).*
- *Las aplicaciones crecen exponencialmente, un 140% en 2012. Nos hemos “bajado” 2,7 millones de apps al día.*
- *La penetración de smartphones, con 63,2% de los usuarios de teléfono móvil, es la más alta de la UE, y sitúa a España como uno de los países con el parque de telefonía móvil más avanzado del mundo.*
- *El teléfono móvil es el motor de crecimiento de Internet, más del 43% de los usuarios se conecta a través de estos terminales; un 210% más que en 2011.*
- *El número de dispositivos móviles con conexión a Internet ha crecido un 68% respecto a 2011 a razón de un millón de altas al mes en el último trimestre.*
- *Las “autopistas” sobre las que circula todo, las redes de alta capacidad, son cada vez más claves. Las conexiones de fibra óptica han aumentado en 2012 casi un 200%.*
- *El 67% de los hogares españoles tienen banda ancha fija, 5 puntos más que el año pasado, a pesar de un año difícil para las economías domésticas.*
- *El comercio electrónico crece de forma muy significativa, durante el primer trimestre de 2012 los ingresos alcanzaron 2.452 millones de euros un 19,3% más que en el mismo periodo del año pasado”.*

El entonces presidente ejecutivo de Telefónica César Alierta afirmaba sobre el informe que: “en España ya no es posible concebir un servicio o un producto, en cualquier sector económico, que no tenga una componente de interacción digital. Internet es fundamental en nuestra realidad diaria ya que casi el 67% de los hogares españoles tienen acceso de banda ancha fija, con

⁵ <https://youtu.be/gV-mBStb5VU?list=PLgMP8Zkx8Jp8Ud2pWTl_t9448fe5lJrYt>. [Consulta 28-02-2017].

⁶ <http://www.fundaciontelefonica.com/2013/01/10/17_01_2014_esp_6370-2749/>. [Consulta 28-02-2017].

un crecimiento de casi 5 puntos porcentuales, en un año que económicamente podríamos considerar de los difíciles”⁷.

César Alierta va describiendo el desarrollo tecnológico que hemos vivido: “el universo TIC ha aumentado continuamente y la demanda de comunicación no ha parado de crecer. En las primeras etapas, el protagonista de este crecimiento fue la telefonía, en especial la telefonía móvil. Posteriormente, tomó el relevo Internet y ahora la combinación ganadora es la que dan la telefonía móvil e Internet en el dispositivo clave en que convergen ambos, el teléfono inteligente o smartphone. Basta tomar alguno de los datos del Informe para ver la fuerza de lo digital en nuestro país en este último año. Casi un 70% de la población española es internauta, y, de ellos, el 72,6% acceden a Internet a diario. Este porcentaje llega al 85% si bajamos al tramo de edad de 16 a 24 años. Internet es ya una realidad consolidada y omnipresente en nuestra sociedad.”⁸.

Mi interés en este Informe 2012 como punto de partida estuvo en la emergencia del denominado como “comunicador digital permanente”, como bien dice el mismo texto: *“en este 2012 afianza la tendencia del “comunicador digital permanente”; usuarios que intercambian información en tiempo real, y que suponen ya el 25,5% de los internautas, es decir más de seis millones de usuarios se encuentran permanentemente conectados desde cualquier modo de acceso”*⁹. Este concepto de “comunicador digital permanente” nos ayudará a comprender también la emergencia de un nuevo paradigma de comprensión de la sociedad de la información basado en dos elementos: la conectividad y la proximidad permanente.

La Fundación Telefónica durante la presentación de esta decimotercera edición del informe “La Sociedad de la Información en España” 2012 afirmaba en su web: *“El Informe ha reflejado la evolución tecnológica del país en etapas económicas de expansión y también en momentos más difíciles como el actual. Sin embargo, siempre ha habido una característica común en todas las ediciones: el universo TIC ha aumentado continuamente y la demanda de comunicación no ha parado de crecer. En las primeras etapas, el protagonista de este crecimiento fue la telefonía, en*

⁷ Ibidem.

⁸ < <http://www.sociedaddigital.telefonica.es/2012/bienvenido.html/>>. [Consulta 28-02-2017].

⁹ <[http://www.fundaciontelefonica.com/2013/01/10/17_01_2014_esp_6370-2749//](http://www.fundaciontelefonica.com/2013/01/10/17_01_2014_esp_6370-2749//>)>. [Consulta 28-02-2017].

especial la telefonía móvil. Posteriormente, tomó el relevo Internet y ahora la combinación ganadora es la que dan la telefonía móvil e Internet en el dispositivo clave en que convergen ambos, el teléfono inteligente o smartphone. Basta tomar alguno de los datos del Informe para ver la fuerza de lo digital en nuestro país en este último año. Casi un 70% de la población española es internauta, y, de ellos, el 72,6% acceden a Internet a diario. Este porcentaje llega al 85% si bajamos al tramo de edad de 16 a 24 años. Internet es ya una realidad consolidada y omnipresente en nuestra sociedad. Se encuentra tan asentada en nuestro país, que no hay iniciativa en economía, política o educación que se pueda diseñar sin tenerla en cuenta. Otro dato que cada año sorprende es la fortaleza del crecimiento del comercio electrónico, con un aumento del 19,3%, que contrasta con el desarrollo del comercio tradicional “offline””¹⁰. De estos datos se subraya la convergencia tecnológica y su desarrollo extensivo como base de la demanda de comunicación en continuo crecimiento. Así mismo hay que estar atento a este dato sobre el desarrollo del comercio online porque ayudará a comprender la nueva realidad actual de búsqueda y del dominio de plataformas convergentes con multiplicidad de canales y servicios.

Cuatro años más tardes, se presentaba a finales de Febrero de 2017 el 17 Informe de la Sociedad de la Información donde el mismo César Alierta, esta vez ya como presidente de la Fundación Telefónica, afirmaba en el prólogo del informe: *“Si tuviéramos que definir de una forma general lo acontecido a lo largo del año 2016 utilizaríamos la palabra «avance». Avance en todos los sentidos, en la digitalización de contenidos, de los servicios, de infraestructuras... En este avance llama la atención que durante el año 2016 se ha superado por primera vez la línea simbólica de que la mitad de la población española ha comprado en Internet y se ha relacionado con la Administración mediante este medio. Se trata de un proceso imparable en el que no hay vuelta atrás. En el ámbito de las infraestructuras, en concreto de la banda ancha fija, la palabra que definiría la situación de España es la de «orgullo». Orgullo de que España lleve tres años en primera posición en Europa en número de subscriptores de fibra instalados o de que el número de clientes en España con esta tecnología sea cuatro veces superior en números absolutos a los del siguiente país.”*¹¹

¹⁰ Ibidem. También ver el resumen del Informe 2012 #SIE12:

<https://youtu.be/xQaMWAzph5Q?list=PLgMP8Zkx8Jp8Ud2pWTl_t9448fe5lJrYt>.
[Consulta 28-02-2017].

¹¹ FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *Informe de la Sociedad de la Información 2016*.

<http://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-

Entre las claves de este Informe que muestra la web de presentación del estudio destacan¹²:

- *“La banda ancha de nueva generación es ya mayoritaria. La banda ancha de nueva generación (FTTH+HFC) con 6,74 millones de líneas supera al DSL (6,67 millones de líneas) en agosto de 2016.*
- *La mensajería instantánea da el salto al mundo de la empresa. Uno de cada tres internautas ya se comunica con empresas utilizando aplicaciones de mensajería instantánea, cifra que aumenta a uno de cada dos entre los más jóvenes.*
- *Los sistemas inteligentes y robots empiezan a aprender la cultura y valores de nuestra sociedad. La Universidad de Berkeley ha lanzado un centro de investigación para facilitar el que los robots aprendan los valores humanos.*
- *Dispositivos y sensores en el interior de nuestro cuerpo nos ofrecerán capacidades sobrenaturales. Más de 10.000 personas llevan insertado debajo de la piel de la mano un pequeño chip con tecnología NFC o RFID, la inclusión de sensores y otros componentes nos permitirán incorporar nuevos sentidos.*
- *Los jóvenes recurren a Internet como herramienta para su formación. Se observa durante 2016 un agotamiento en el uso de las redes sociales con una levisima disminución media de su uso del – 0,1%–. En los grupos de los más jóvenes, que generalmente marcan tendencia, esta disminución es más importante y es de 2,2 puntos porcentuales entre los internautas entre 14 y 19 años y de 7,9 entre aquellos entre 20 y 24 años.*
- *El mundo digital y real se fusionan. El 78% de los internautas utiliza la mensajería instantánea para organización de quedadas o eventos.*
- *El correo físico se convierte en pasado para los más jóvenes. Pasa del 10,2% al 2,8%, el porcentaje de internautas entre 14 y 19 años que utilizan el correo físico.*
- *Internet impulsa la vida social. El 55,7% de los internautas afirma que gracias a Internet se ha vuelto a relacionar con familiares y amigos de toda la vida. El 36,7% de los internautas ha encontrado buenos amigos utilizando este Internet, el 35% ha encontrado compañeros profesionales, el 32,3% compañeros para participar en*

publicaciones/itempubli/558/ pág. N°9> . Vídeo sobre el Informe
<<https://youtu.be/8WL49s9tS-U>> . [Consulta 01-03-2017].

¹²*<http://www.fundaciontelefonica.com/artes_cultura/sociedad-de-la-informacion/informe-sie-espana-2016/> . [Consulta 01-03-2017].*

actividades de ocio, e incluso un 9,8% compañeros para participar en actividades de tipo político. El 28,7% de los jóvenes entre 20 y 24 años ha encontrado pareja en Internet.

- *El móvil revoluciona la forma en la que nos organizamos. El 79,5% entre los usuarios entre 14 y 19 años, toma decisiones no planificadas sobre la marcha relacionadas con el ocio gracias a información que recibe continuamente en el móvil.*
- *El móvil rompe las barreras entre la vida profesional y personal. El 79% que tiene móvil de empresa, lo utiliza para su vida personal, 94,2% entre 55 y 64 años. El 68% instala aplicaciones personales en el móvil de empresa, 85,7% entre los usuarios entre 25 y 34 años.*
- *Llega la revolución del marketing de la mano de las nuevas tecnologías. Al 31,4% de los jóvenes entre 14 y 19 años les parecería interesante recibir publicidad sobre el contenido que están visionando.”*

Cesar Alierta también subraya por los datos en el informe la difuminación entre el mundo online y offline¹³: *“Este año se advierte también que las barreras que hasta ahora venían a separar los mundos reales y virtuales empiezan a difuminarse. Desde el punto de vista de las relaciones sociales, cada vez es más normal que estos dos mundos se tiendan a mezclar. Datos como que alrededor de un tercio de los internautas ha encontrado buenos amigos utilizando Internet, compañeros profesionales o compañeros para participar en actividades de ocio, o que el 29% de los jóvenes entre los veinte y los veinticuatro años ha encontrado pareja en Internet vienen a corroborar esta tendencia. Esta convergencia entre ambos mundos es cada vez más habitual y afecta a la forma en la que se planifican las actividades, de forma que cada vez es más normal que los internautas tomen decisiones no planificadas sobre la marcha gracias a información que reciben continuamente en el móvil. La disolución de las barreras entre el mundo online y el mundo offline también tiene como consecuencia una mayor dificultad para diferenciar entre el ámbito profesional y el personal. Así, el 79% de los internautas que tiene móvil de empresa lo utiliza para su vida personal y el 68% instala aplicaciones personales en el móvil de empresa.”* Aquí podemos encontrar la transformación de aquel ciudadano “comunicador digital permanente”, en el nuevo concepto denominado en este informe como “hombre aumentado”.

¹³ FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *Informe de la Sociedad de la Información 2016*, pág. 10.

El “hombre aumentado” es definido como la tendencia que busca¹⁴: *“la integración entre dispositivos y personas supone en muchos casos aumentar una o varias capacidades humanas por medio de la tecnología, [...] Comúnmente este aumento de capacidad se consigue con elementos exteriores que se adhieren al propio cuerpo, como ocurre con los exoesqueletos, estructuras externas que crean una especie de esqueleto alrededor del mismo, o con elementos biónicos que funcionan como prótesis y pueden realizar la labor de algún órgano amputado”. Este “hombre aumentado” va posicionándose en 2016 con: “innovaciones que acercan estos dispositivos hasta la propia piel del usuario, de forma que dejan en cierto modo de ser wearables y pasan a ser una parte de nosotros. Un ejemplo de esta evolución se advierte en el mundo de la medicina, donde varias empresas como Nemauro o Abbot han lanzado durante 2016 parches que permiten una monitorización continua de la diabetes [...] camisetas con capacidad de medir nuestro ritmo cardíaco y nuestras pulsaciones, gafas que introducen la realidad aumentada en nuestro día a día, pulseras y otros dispositivos que miden nuestro nivel de actividad y nos muestran incluso indicadores médicos..”¹⁵. Pero incluso debemos estar atentos, como se refleja en el informe, que los wearables que aparecieron como tendencia en el Informe de la Sociedad de la Información 2013 encuentran ya como horizonte las investigaciones y proyectos que traspasan la piel de esta mujer y hombre aumentado ¹⁶: “los dispositivos dentro del propio cuerpo, se denomina biohacking y supone un salto desde el mundo de los wearables al de la persona biónica o cibernética. Al igual que sucedía con los dispositivos directamente colocados sobre la piel, la medicina es el primer campo en el que se han probado los mismos. De hecho, el marcapasos y las prótesis internas pueden considerarse precursoras de esta tendencia. En la actualidad, se están desarrollando otros dispositivos como bombas de insulina o biosensores capaces de monitorizar la concentración en la sangre. Además, se empieza a tratar de conectarlos a fin de enviar los datos a un dispositivo exterior como un teléfono móvil y también de recibir información creando servicios avanzados. [...] Esta tendencia de cruzar la barrera de la piel y llevar la tecnología al interior del cuerpo humano va mucho más allá de las aplicaciones médicas. Por ejemplo, en la actualidad, se calcula que hay más de diez mil personas que han decidido insertarse debajo de la piel de la mano un pequeño chip con tecnología NFC o RFID”.*

¹⁴ Ibidem, pág. 55.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid. pág. 56.

En este panorama digital que nos rodea se hace imprescindible tomar conciencia de un nuevo enfoque en el comportamiento de las organizaciones con sus públicos y viceversa¹⁷. La interacción es creciente gracias al incremento y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. La gestión de la comunicación y la comprensión de ésta como activo en las organizaciones ha dejado de ser una opción para convertirse en una pieza estratégica clave que necesita ser gestionada para el éxito en su visión y misión. En definitiva, lo que está en juego es la sostenibilidad y el reconocimiento social de las organizaciones donde la comunicación tiene mucho que decir para conseguir estos objetivos.

Alberto Calero en su investigación que lleva por título “Una nueva forma de tratar la complejidad”¹⁸ afirma que: *“La complejidad del mundo actual ha crecido de forma acelerada en los últimos quince años. La complejidad de cualquier sistema depende del número de componentes del mismo, así como de las relaciones entre ellos.”*¹⁹ Los conceptos como sostenibilidad, relación, interacción son claves para comprender cómo se establece actualmente la vinculación entre organizaciones y públicos, así como el proceso de intermediación o desintermediación que se establece entre los grandes medios y sus públicos por el desarrollo tecnológico digital. Este crecimiento y desarrollo híbrido tecnológico está transformando los vínculos y la interacción entre máquinas y personas.

Calero señala cómo las Tecnologías de la Información y la Comunicación se encuentran en el origen de esta transformación, y de cómo éstas han hecho posible tanto el incremento de conexiones como el número de agentes interconectados (personas, ordenadores, sensores...). Señalando dos razones principales: *“En el primer caso, han facilitado la comunicación entre los diferentes agentes capaces de procesar información, humanos y artificiales, siendo estas conexiones las responsables en gran medida de los nuevos niveles de complejidad que vivimos. Internet móvil, smartphones, ‘servicios en la nube’, ‘Internet de las cosas’ son manifestaciones de esta realidad.*

¹⁷ MATILLA, Kathy: *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas*, Editorial UOC, Barcelona, 2009.

¹⁸ CALERO, Alberto: “Nueva ciencia y tecnología de Redes. Una nueva forma de tratar la complejidad” wn *Telos*, nº. 95, junio-septiembre 2013:

<https://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2013062110120002&activo=6.do>. [Consulta: 25-04-2017].

¹⁹ Ibidem.

En el segundo caso, la obtención de cantidades masivas de datos a través de la informatización de la sociedad, Internet, Internet móvil y las nuevas generaciones de sensores de bajo coste y la capacidad de añadir inteligencia a cualquier dispositivo han provocado una segunda dimensión de crecimiento en la complejidad de las interacciones hasta niveles que son difícilmente tratables con las técnicas tradicionales de proceso de datos”²⁰.

Jaime García Cantero desarrolló el concepto de *infoexplosión* en 2013 para definir la situación mediática de entonces y que evidentemente ha aumentado en la actualidad²¹: *“Aunque el concepto de information explosion ha sido usado desde la década de 1960, el contexto actual con crecimiento exponencial de la información generada, la ubicuidad del acceso, la generación y la gestión, la hibridación de la información con el mundo físico y el uso masivo de información en la nube hacen que hoy podamos hablar de ‘infoexplosión’. Esta situación, junto a las nuevas necesidades que el contexto económico impone a las organizaciones, hace que estas deban replantearse su estrategia de gestión de la información.”²²*

García Cantero sigue indicando: *“Pocas cosas tienen en nuestra sociedad el impacto que tiene la información y las tecnologías para su creación, difusión y acceso. En los últimos años, la transformación sufrida por la información ha sido inmensa y esto solo parecen ser los primeros metros de un larguísimo maratón [...] Un estudio publicado en la revista Science en mayo de 2011 (Hilbert y López, 2011) cifraba la información digital almacenada en el año 2007 en todo el mundo en más de 276.000 millones de gigabytes, unas 13.800 veces la información almacenada veinte años antes. Según este estudio, menos del 9 por ciento de toda esa información está almacenada en servidores. Lejos de frenarse, este crecimiento sigue acelerándose y se prevé que la información generada en 2020 sea cincuenta veces la generada en 2011 (Gantz, 2011). Esta es solo parte de la complejidad; además, el 90 por ciento de la información es*

²⁰ Ibidem.

²¹ GARCÍA CANTERO, Jaime: *Nuevas estrategias de gestión de la información*, En revista TELOS, nº. 95, junio-septiembre 2013:

<<https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2013062110110001&idioma=es>>. [Consulta: 2 -03-17].

²² Ibidem.

información no estructurada y una parte altísima y creciente es generada por usuarios finales.”²³

Finalmente concreta los datos como ejemplo interesante para comprender la magnitud de este análisis y su posterior comparación con la actualidad: *“En junio de 2012, el CEO de Twitter anunciaba que la plataforma de microblogging había superado los 400 millones de tweets al día, doblando la cantidad de solo un año antes. 2013 empezó con nuevos récords para la plataforma. La figura 1 representa los tweets por segundo en la Nochevieja de 2012 en distintos sitios del mundo; en el instante del año nuevo en Japón y Corea, el tráfico alcanzó la cifra récord de 33.388 tweets por segundo y la plataforma china de microblogging Sina Weibo superó los 729.570 mensajes por minuto”²⁴.*

Sin embargo, este ambiente de euforia tecnológica contrasta cuatro años más tarde con los datos actuales que ofrece Twitter, que cuenta con 313 millones de usuarios activos mensualmente²⁵ aunque se estanca en ingresos y en nuevos usuarios²⁶ siendo 2016 el año en que la plataforma Instagram superó a Twitter²⁷ en España. Estos datos son aportados por el VIII Observatorio de Redes Sociales que realiza la consultora de investigación Cocktail Analysis²⁸.

Y pesar de todo lo anterior, nos encontramos en un proceso de convergencia de medios como señala Nadia Alonso²⁹: *“La transformación del ecosistema mediático en los últimos treinta años resulta incuestionable. La llegada de Internet ha marcado un cambio de era, comparable al que se produjo con la imprenta y la máquina de vapor, “pero con un valor*

²³ Ibidem.

²⁴ Ib.

²⁵ <<https://about.twitter.com/company>>. [Consulta: 2-03-17].

²⁶ <http://www.abc.es/economia/abci-twitter-estanca-ingresos-y-numero-usuarios-201607270308_noticia.html>. [Consulta: 2-03-17].

²⁷ <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/01/05/586bb9e6ca4741146f8b45f8.html>>. [Consulta: 2-03-17].

²⁸ <<http://tcanalysis.com/blog/posts/viii-observatorio-de-redes-sociales>>. [Consulta: 2-3-2017].

²⁹ ALONSO LÓPEZ, Nadia : *“La reformulación de los medios ante la convergencia digital”* en FLORES VIVAR Jesus Miguel (coord.): *“Periodismo en nuevos formatos”*, Editorial Fragua, Madrid, 2016, pág.125.

esencial: todo se crea, produce o sucede al momento” (Vaca, 2015:15). Esa inmediatez en el flujo de información ha provocado un cambio al que ningún medio de comunicación es ajeno. A ello, se añade la revolución tecnológica en esta era webcasting (López Villanueva, 2011:21), que permite acceder a prácticamente cualquier contenido audiovisual de la red y de los dispositivos distintos a la televisión, como son ordenadores, tabletas o teléfonos inteligentes, rompiendo de esta manera con la transmisión sincrónica de contenidos (Majo:2012:76) y con la tradicional imagen de la familia viendo la televisión convertida en el centro del ámbito doméstico (González Requena, 1989:99)”. La emergencia del hombre aumentado como se explicó anteriormente encuentra relación con este análisis de Nadia Alonso sobre el proceso de convergencia de medios, afirmando sobre este proceso que³⁰: “altera la relación entre tecnologías, industrias existentes, mercados, géneros y audiencias, además del proceso por el que los usuarios acceden a los medios de comunicación (Jenkins, 2006: 24-25). En este contexto, la diferenciación entre medios de masa y medios interactivos cada vez tiene menos sentido (Dahlgren, 2012:194), más bien se impone una reformulación de los mismos para adaptarse a esta nueva realidad”.

Este análisis es muy interesante para comprender la transformación de los vínculos entre organizaciones y stakeholders a la luz de esta convergencia de medios con usuarios como señala Nadia Alonso³¹: “entra en juego la figura del “prosumidor” (Toffler, 1980) u “homo prosumator” (Scolari, 2013:222); los receptores que consumen lo que ellos mismos y otros usuarios producen. Y, aunque este fenómeno de participación de los espectadores y/o lectores en los medios de comunicación no es nuevo (Landete, 2016:315), sí adquiere una mayor relevancia con Internet en general y Youtube en particular, que extralimita las funciones que hasta entonces los medios tenían claramente definidas, dando libertad a los usuarios no solo de crear contenidos, sino también de compartirlos”.

El último informe 2016 sobre el estudio de las variables utilizadas por los anunciantes en su relación con los medios, Pablo Rodríguez de la Fundación Telefónica afirma que³²: “el consumidor digital demanda un contenido de calidad; la marca y el producto tienen que ser “interesantes”.

³⁰ Ibidem, pág. 126.

³¹ Ib., pág. 126.

³² RODRIGUEZ CANFRANC, Pablo: “Hacia una publicidad social donde reine el contenido”, en “La Comunicación comercial en cambio permanente. Estudio de las variables utilizadas por los anunciantes en su relación con los medios”, Observatorio del la Publicidad en España 2016, ESIC Editorial, 2016, págs. 9-10.

Las historias que contemos deben ser atractivas, deben enganchar (engagement) y provocar el deseo de compartirlas hasta hacerlas virales. En palabras de Meritxell Roca (La transformación de la industria publicitaria en la era digital. Revista Telos, 99. Fundación Telefónica): Se trata más de escuchar y que la marca sea atractiva, y no tanto de empujar e imponer un mensaje. Actualmente se trata de cautivar al consumidor con experiencias, con juegos, con aplicaciones [...]dejarlos que interaccionen, que dialoguen –y continua el informe– porque el consumidor pasivo receptor de la publicidad tradicional ha desarrollado un perfil activo gracias a la web social, se ha empoderado, y exige tanto el poder interactuar con la marca, como que su voz sea escuchada y tenida en cuenta por las empresas. El anunciante debe saber cómo implicarle en la construcción de la marca”. Aparece con esta idea la importancia actual de la audiencia social, implicada en la construcción de la marca gracias a los redes sociales. Podríamos preguntarnos si ha llegado el tiempo de abandonar los medios tradicionales. Más bien, como indica el informe, se trataría de ganar un enfoque holístico donde medios tradicionales, convencionales y digitales sean integrado en las acciones publicitarias, en definitiva, en las acciones comunicativas para una visión más global y sistémica y que tenga de este modo más sentido para el consumidor.

1.2. Originalidad de la investigación e hipótesis.

Partimos del concepto de Sociedad de la Conversación, fruto de la Globalización, donde todos los actores en la sociedad son necesarios e importantes. Los Medios de Auto-Comunicación de Masas definidos por Manuel Castells como más adelante veremos y la progresiva convergencia de los medios que permiten una gran interacción ofrecen nuevas oportunidades y desafíos a los clásicos Gabinetes y Departamentos de Comunicación en las organizaciones, posibilitando la emergencia, oportunidad y reformulación de una figura que recibe el nombre de dircom.

El dircom y su equipo de Dirección de Comunicación –*Dircomato*– necesitará comprenderse en una evolutiva identidad dinámica como respuesta a la compleja realidad mediática en la que opera. La relación entre organizaciones y públicos de interés para esa organización –*stakeholders*– se ve afectada por el creciente contexto de transformación tecnológica que posibilita grados máximos de interacción. Se convierte en un reto gestionar esa interacción y analizarla en un contexto de creciente desintermediación donde la información no pasa necesariamente a través de los clásicos canales

de los grandes medios tradicionales³³. Aparecen nuevos canales sociales de comunicación para acceder a las fuentes de la información donde todos tienen acceso a todo. Nuevas relaciones y usuarios que mantienen conversaciones públicas que conforman comunidades donde se comparte y se construye significados a partir de la información. Es estratégico para una organización el poder gestionar el conocimiento compartido fruto de esa conversación.

Desde esta nueva situación comunicativa podría emerger una nueva comprensión de la llamada Dirección de Comunicación en una organización así como de su Director. Nos interesa conocer cómo estos Dircomatos ayudan a mantener la conversación entre organizaciones y públicos, cómo gestionan el vínculo en este contexto, cómo se establecen las nuevas relaciones con los medios tradicionales y cómo construyen conjuntamente entre organizaciones y públicos una narración compartida fruto de esa conversación. En definitiva nos interesa conocer cómo en estos tiempos de transparencia esa conversación de la organización con sus públicos puede ayudar a conseguir una reputación sostenible en un contexto de creciente complejidad e incertidumbre.

Se analizarán los Departamentos de Comunicación – *Dircomatos* - de las principales organizaciones según la Agenda de la comunicación de la Junta de Andalucía³⁴ con sede en la capital autonómica de la misma, Sevilla y que vertebran la realidad gubernativa, política, social, educativa, empresarial, religiosa e institucional que que proyectan su acción comunicativa en Andalucía. Estudiaremos qué desafíos y oportunidades encuentran y cómo ven incrementados sus funciones.

Se propone en esta investigación denominar como *Dircomato* al equipo de comunicación que tiene el *dircom*, acrónimo de la palabra Director de Comunicación. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española³⁵, el sufijo “ato” proviene del latín *-ātus* o *-ātum*. Entre las acepciones que explican el sufijo se dice:

³³ ORIHUELA, José Luis: “*Los medios después de internet*”. Editorial UOC, Barcelona, 2015, pág. 22.

³⁴ Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía:
<<http://www.juntadeandalucia.es/agenda/pages/inicio.and.jsessionid=7B079E015DE16E989103D0F0B5958BB5>>. [Consulta: 25-09-15].

³⁵ Diccionario de la Real Academia Española. Versión on-line. Sufijo “ato”:
<<http://dle.rae.es/?id=4GZKKGk4GebAQ>>. [Consulta: 28-04-17].

1. *“suf. En algunos sustantivos masculinos, indica dignidad, cargo o jurisdicción. Decanato, cardenalato, virreinato.”*
2. *suf. En algunos sustantivos masculinos, designa instituciones sociales. Orfanato, sindicato.*
3. *suf. En ciertos sustantivos masculinos y en otros femeninos, denota acción o efecto. Asesinato, caminata, perorata.*
4. *suf. Aplicado a nombres de animales, designa la cría. Cervato, ballenato.*
5. *suf. En adjetivos significa cualidad. Novato, pazguata.”*

En nuestro atrevimiento lingüístico partimos de la extensión en terreno profesional y en la literatura desarrollada en esta investigación del acrónimo *dircom*. Palabra que por otra parte no está incluida en el Diccionario de la Real Academia Española. Como se desarrollará en el capítulo 5 se mostrará el recorrido histórico y conceptual hasta llegar a la construcción del acrónimo del sustantivo *dircom*. En nuestra investigación trataremos de comprender la acción del *dircom* en la Sociedad de la Conversación. Como acción directiva del *dircom*, el añadir el sufijo “-ato” expresa jurisdicción y acción. De este modo, usar como sustantivo *Dircomato* englobaría tanto al responsable de la Dirección de Comunicación como a todo su equipo. Englobaría en este sustantivo la acción comunicativa realizada por cada uno de sus miembros en esa jurisdicción comunicativa confiada y desde las claves directivas y estratégicas en la filosofía y paradigma *dircom*. No toda acción comunicativa sería englobada en un *Dircomato*, sino aquella que respondiese a la cartografía *dircom* que se verá desarrollada en el capítulo 5. Estaríamos como hipótesis de entrada en el uso de esta palabra, ante un modo de concebir la gestión de la comunicación en las organizaciones y expresado como concepto y expresión lingüística en el sustantivo *Dircomato*. Este sustantivo que englobaría de manera holística e integral la acción directiva y estratégica del *dircom* será objeto de análisis en el resultado de las conclusiones.

La hipótesis de nuestra investigación parte de las siguientes premisas de todo cuanto hemos indicado anteriormente:

- La creciente importancia de los intangibles en la Sociedad de la Conversación ha tenido sus consecuencias en las organizaciones. Surge la oportunidad y necesidad de definir un perfil que sea capaz de gestionar la comunicación en el interno de la organización habitando el paradigma digital. Esta figura sería el *dircom* con nuevas funciones y su equipo de comunicación llamado *Dircomato*.

- Junto a los tradicionales roles de coordinación de la comunicación integral entre otros, el dircom y su equipo se vería desafiado en el nuevo paradigma digital a gestionar un nuevo modo de elaborar sus discursos y “significados” en un contexto de incertidumbre. El reconocimiento que tributa el público a una organización de las organizaciones por parte del público es la reputación. Esto afecta a lo que conocemos en las organizaciones como intangibles. El dircom y su Dircomato ayudaría estratégicamente a sostener una conversación como nueva forma de construcción compartida y corresponsable de los significados. El fruto sería la transparencia y el reconocimiento de la sociedad.
- Nos interesa entonces analizar cómo se comparten y se crean estos significados en la relaciones con los públicos estratégicos de las organizaciones en el contexto comunicativo de una Sociedad de la Conversación. Se trata de identificar los públicos, de gestionar la conversación, de identificar el rostros de los *stakeholders* preferentes para cada organización.
- El paradigma propuesto, por Manuel Castells, sobre la Sociedad Red nos permite comprender la sociedad como un entramado de conexiones en red. La emergencia de la Sociedad Red, gracias al desarrollo tecnológico y en especial al desarrollo de los medios de autocomunicación de masas, posibilita una multiconexión multidireccional de todos con todos. La irrupción de las redes digitales están posibilitando nuevas estructuras sociales donde encontrarse para compartir significados y mantener multiplicidad de conversaciones. Esto es generador de una cultura del encuentro y la participación.

La globalización que aparece en el siglo XXI tras su primer cuarto de siglo nos muestra la emergencia de una constante conversación a veces deslocalizada y atemporal. Conviven términos que definen esta sociedad: Sociedad de la Información, Sociedad de la Comunicación y Sociedad de la Conversación.

En esta constante conversación nuestra hipótesis parte de los llamados Gabinetes de Comunicación de las organizaciones – *Dircomatos*– que necesitan adaptarse a la nueva situación comunicativa emergente. Tanto la figura del director de Comunicación como del equipo de la Dirección de Comunicación encuentran constantes y nuevos desafío llenos retos y oportunidades para mantener la conversación con sus públicos de interés.

Nuestra hipótesis se basa en la emergencia del dircom y su gabinete de trabajo –*Dircomato*– que es una figura en continua expansión y que

responde a las nuevas oportunidades y desafíos que se presentan en esta continua conversación que las organizaciones mantienen con sus públicos preferentes.

Conocer el trabajo de los distintos Dircomatos en la capital andaluza nos permitirá investigar y analizar su adaptación al nuevo contexto comunicativo de continua conversación y cómo se crean, comparten y gestionan los significados que forman parte de la reputación.

Desde la relación y conversación de los Dircomatos con los Medios de Comunicación Social descubriremos en qué grado de transformación se encuentran los clásicos Gabinetes de Comunicación, su flexibilidad y su adaptabilidad a la Sociedad de la Conversación en Sevilla como capital de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

1.3. Metodología.

Empleo del método científico usado para la investigación en las Ciencias Sociales en donde se ubica todo lo referente a la Información/Comunicación. Análisis cuantitativo, cualitativo y comparativo tomados desde el punto de vista objetivo que corresponde a las Ciencias Sociales.

Usaremos el método sintético-deductivo para distinguir los elementos tecnológico, mediático y social y obtener una visión global del conjunto y de las relaciones estructurales entre ellos, así como del análisis descriptivo para contextualizar la implicación fenomenológica en los procesos mediáticos y sociales.

Para que se dé en nuestra investigación doctoral una metodología científica se procurará mantener los dos pilares fundamentales en que todo método se basa: por un lado, la reproducibilidad (la capacidad de repetir en cualquier lugar y por cualquier persona, los resultados a obtener) y por otro, la falsabilidad (en la que nuestra proposición sea susceptible de ser falsada - falsacionismo-). Por consiguiente, dentro de los distintos métodos o procedimientos científicos que podrían usarse en el quehacer de unas pautas definitorias, clasificatorias, meditorias u otras, se precisarán o sistematizarán dentro del abanico existente en la comunidad científica con la finalidad de llegar a una plena racionalidad.

Se mantendrá, al encontrarnos en las Ciencias de la Comunicación con ubicación de las Ciencias Sociales, el desarrollo de un método empírico-analítico y por consiguiente un conocimiento autocorrectivo y progresivo,

dentro de las lógicas empírica y experimental con metodología deductiva dentro de la observancia científica y analítica, así como aplicación del método de la medición en el estudio de campo con cuanto abarca todo lo relacionado con lo empírico-estadístico, sin dejar atrás para todo el conjunto cuanto aporta el método dialéctico y su consideración de los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento, sin dejar atrás a las metodologías fenomenológicas e históricas para pautar la temática de estudio. Será posiblemente útil considerar pautas sistémicas (determinación de componentes y relaciones entre ellos), sintéticas (relación de hechos aparentemente aislados y unifica los diversos elementos), deductiva (con sus inducciones mediatas o inmediatas), inductivas (completas o incompletas). Así también usaremos el método inductivo con inducción dentro de la muestra representativa que obtengamos científicamente, sin dejar atrás las pautas analógicas y sus observancias por si son o no válidas en el estudio.

En el trabajo de campo, nos acercaremos a instituciones, organismos públicos y privados, empresas de distintos sectores y perfiles en Sevilla a partir de la Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía a fin de constatar y analizar la Comunicación Organizacional a través de la proyección del dircom desde la capital autonómica de Andalucía.

Como herramienta para la investigación y en el terreno de las ciencias sociales nos serviremos de la entrevista. Siguiendo a los investigadores Schatzman&Strauss³⁶ sobre la técnica cualitativa de investigación social en forma de entrevista se dice: *“en el campo, el investigador considera toda conversación entre él y otros como formas de entrevista... El investigador encuentra innumerables ocasiones –dentro y fuera de escena, en ascensores, pasillo, comedores e incluso en las calles- para hacer preguntas sobre cosas vistas y oídas...las conversaciones pueden durar sólo unos pocos segundos o minutos, pero pueden conducir a oportunidades de sesiones más extensas”*. De esta cita extrae Miguel Vallés dos ideas³⁷: *“en la literatura sobre las entrevistas cualitativas: 1) que su variedad abarca modalidades equiparables a las conversaciones informales, casuales; 2) que uno de sus rasgos distintivos tiene que ver con la duración del encuentro conversacional. Schatzman&Strauss afirman que – el investigador de campo...entiende la entrevista como una conversación prolongada”*.

³⁶ SCHATZMAN, L&STRAUSS, A. : *“Field research. Strategies for a natural sociology”*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1973, pág. 71; en VALLES S. Miguel: *“Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexiones metodológica y práctica profesional”*, Editorial Síntesis, S.A., Madrid, 1999, pág. 178.

³⁷ VALLES S. Miguel, Ibidem, pág. 178.

Hay una relación entre las entrevistas profesionales y la conversación ordinaria que las asemejan y diferencian. Así Miguel Vallés nos ofrece dos reflexiones sobre esta relación. Partiendo de Denzin que a su vez se apoya en la obra *Encounters* de Goffman (1961) dice³⁸: *“el carácter de encuentro que define a tantos ejemplos cotidianos de relación interpersonal (comer en un restaurante o en casa de unos amigos, comprar en una tienda, encontrarse a alguien en el ascensor o en la calle). Algo que también define a toda entrevista. Tras señalar que todos los encuentros, en tanto interacciones humanas, se componen de tres elementos básicos (las personas, la situación y las reglas de interacción), llama la atención sobre tres clases de reglas: cívico-legales, ceremoniales y relacionales. De ellas, “la importancia de las reglas relacionales para el análisis de la interacción cara-a-cara deriva del hecho que representan una síntesis de los estándares cívicos-legales y ceremoniales” (Denzin, 1970:133). Por ello, recomienda a los entrevistadores que se mantengan dentro de los límites de las reglas de etiqueta mientras tantean las reglas relacionales de los entrevistados. En suma, si las entrevistas tienden a adoptar “la forma de un diálogo o una interacción” (Erlandson y otros), ello se debe a su condición de encuentros regidos por reglas que marcan los márgenes apropiados de relación interpersonal en cada circunstancia”.*

El otro argumento que ofrece Miguel Vallés S., se apoya en Caplow y dice³⁹: *“Por un lado sostiene que, en beneficio del funcionamiento de la entrevista, “el entrevistado debe percibirla como una conversación, sin que se dé cuenta de la estructura de la interrogación, el orden de las preguntas, o los objetivos del entrevistador” (Caplow, 1956:171). Por otro lado, afirma que la “entrevista formal” se diferencia de algunas conversaciones de la vida cotidiana (sobre todo mantenidas entre extraños, semiextraños o entre partes con intereses contrapuestos), respecto a las que resulta más gratificantes. Éstas son las razones:*

- a) En la entrevista, la participación del entrevistado y del entrevistador cuenta con “expectativas explícitas”: “el uno de hablar y el otro de escuchar”.*
- b) El entrevistador anima constantemente al entrevistado a hablar, sin contradecirle (“las resistencias encontradas corrientemente en la conversación espontánea se suprimen”).*
- c) A los ojos del entrevistado, el encargado de organizar y*

³⁸ Ibidem, pág. 179.

³⁹ Ibid., pág. 180.

mantener la conversación es el entrevistador (“esto crea a menudo una ilusión de fácil comunicación que hace parecer breves las sesiones prolongadas”).

Estas dos reflexiones de Miguel Vallés S., indican el camino que hemos seguido en el transcurrir de este campo de investigación dentro del uso de las técnicas cualitativas de entrevista. Miguel Vallés describe en concreto siguiendo a Patton (1990: 288) sobre las variaciones en la entrevista cualitativa. Nuestra investigación se encuadra en tres variantes que propone⁴⁰:

- La entrevista conversacional: *“caracterizada por el surgimiento y realización de las preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción (sin que haya una selección previa de temas, ni de una redacción previa de preguntas).*
- La entrevista basada en un guión: *“caracterizada por la preparación de un guión de temas a tratar (y por tener libertad el entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo del encuentro de entrevista).*
- La entrevista estandarizada abierta: *“caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta”.*

En la tercera propuesta de entrevista descrita por Patton, observamos que se mueve más dentro del campo cualitativo y cuantitativo. Pero como afirma Miguel Vallés, el mismo Patton, basa su reflexión metodológica sobre su experiencia investigadora y narra el caso de cuando fue a realizar una entrevista a una granja. Después de haber concertado la entrevista estandarizada y cerrada el granjero se negó en rotundo una vez llegó al timbre de su casa. Con habilidades especiales logró arrancarle una intervención y pudo hablar desde la puerta un buen rato. Patton afirmó⁴¹: *“mi entrevista estructurada, programada se había convertido en una entrevista conversacional informal”.*

Nuestro camino de investigación se acerca más a la entrevista de investigación social (research interview) como la describen los autores

⁴⁰ Ibid., pág. 180.

⁴¹ Ibid., pág. 181.

Milar, Crute y Hargie (1992). Ésta es concebida como⁴²: *“técnica de obtención de información relevante para los objetivos de un estudio. Su campo de utilización se encuentra en las ciencias sociales, especialmente, donde puede adoptar formatos y estilos variables a lo largo de un continuo más o menos estructurado. Merece señalarse que Milar, Crute y Hargie toman la obra de Gorden (1987) como obra de referencia, al comparar las entrevistas de investigación con otros tipos de entrevista profesional. Los escritos de Gorden (1956; 1987: tercera edición de su obra de 1969) han supuesto una aportación destacada en la literatura sociológica sobre la entrevista en profundidad y la entrevista en general”*.

En nuestro caso hemos usado la técnica de entrevista estandarizada no estructurada⁴³ donde hay un listado prefijado de preguntas abiertas en el anexo 28⁴⁴ de esta investigación y con intención por parte del entrevistador de estandarización del significado en el anexo 29⁴⁵.

Para la elaboración del instrumento base para la entrevista que contiene la batería de preguntas, hemos tenido en cuenta los campos de interés que a partir de la bibliografía manejada en esta investigación son claves para comprender el objetivo de esta investigación, especialmente la estructura global del sistema dircom propuesta por Joan Costa⁴⁶. Así se individuaron 5 campos de interés a partir del *Paradigma dircom* de Costa en diálogo con el director de esta tesis. Los campos de interés son:

1. El tipo de organización en la que encontramos el dircom y su equipo.
2. La persona del dircom: formación, trayectoria profesional,...
3. El funcionamiento del Dircomato.
4. La relación y vínculos que se establecen con los públicos de interés.
5. Interesarnos por los intangibles de la organización y en qué medida el Dircomato participa de la gestión de los mismos.
6. Algun tema en abierto que quisiera ofrecernos el dircom sobre su profesión y realidad comunicativa.

⁴² Ibid., pág. 182.

⁴³ Ibid., pág.187.

⁴⁴ Anexo 28. Instrumento base para la investigación y la encuesta.

⁴⁵ Anexo 29. Instrumento para el análisis de la encuesta y entrevista realizada.

⁴⁶ COSTA Joan, *El paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Joan Institute. Costa Punto Com Editor, Barcelona, 2015.

Una vez establecido los campos de interés se completaron con una batería de preguntas que más allá de una búsqueda exhaustiva de respuestas ofreciera al dircom un horizonte amplio de respuesta y de autocomprensión de su rol y el de su equipo en la organización. En el anexo 28 encontramos el instrumento.

Tomando como base la Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía se pusieron como criterios generales para la selección y en contacto con el director de la tesis, las organizaciones siguientes:

1. Organizaciones que por naturaleza tengan proyección autonómica.
2. Organizaciones con Sede en Sevilla en cuanto capital autonómica.
3. Organizaciones que engloben en su máxima representatividad a otras organizaciones del mismo sector.
4. Organizaciones que reflejen la multitud de sectores y ámbitos de acción que afecten a la ciudadanía en su participación democrática.
5. Organizaciones que tengan un mínimo de estructura comunicativa interesante y con solvencia para esta investigación.

Se identificaron en la Agenda de la Comunicación tras los anteriores criterios a 37 organizaciones. Elegida ya la muestra e identificadas las personas y datos de contacto se les envió por correo electrónico el cuestionario base con las preguntas a desarrollar. Se envían a todas ellas la información de los Anexos 27 y 28. El envío de las preguntas se hizo por correo electrónico tras contactar telefónicamente con cada uno de ellos o por el medio electrónico que prefirieron para el primer contacto como fue Twitter, Telegram o WhatsApp. En el correo electrónico enviado tras el primer contacto se explicaba en archivo adjunto la presentación del doctorando entrevistador y su objeto de estudio, así como la justificación de pertenecer la organización a la muestra de objeto de estudio. Se le daba la posibilidad de contestar directamente a vuelta de correo las respuesta desde el guión enviado y especialmente se indicaba que el entrevistador estaba totalmente disponible para adaptarse a la situación laboral en tiempos y espacios del entrevistado. También se le daba la posibilidad de responder mediante entrevista personal a las preguntas del cuestionario. La mayoría prefirió el encuentro personal. Una vez acordado el día, el lugar y la hora se tuvo la entrevista.

De las 37 organizaciones identificadas y que recibieron la información con los objetivos de la investigación resultaron únicamente como participantes para nuestra investigación un total de 27 organizaciones que aparecen en el Anexo 30. Esas 27 organizaciones responden al objetivo que anteriormente hemos indicado de:

“Se analizarán los Departamentos de Comunicación – Dircomatos - de las principales organizaciones según la Agenda de la comunicación de la Junta de Andalucía⁴⁷ con sede en la capital autonómica de la misma, Sevilla y que vertebran la realidad gubernativa, política, social, educativa, empresarial, religiosa e institucional que que proyectan su acción comunicativa en Andalucía. Estudiaremos qué desafíos y oportunidades encuentran y cómo ven incrementados sus funciones.” De modo que en estas 27 organizaciones están encuadradas las principales organizaciones en una muestra representativa -como bien se observa en el anexo 30 - de la mayoría de los ámbitos que constituyen en su realidad organizativa Andalucía.

Tras enviarse a las 37 organizaciones la información en el inicio del mes de Marzo de 2016 hasta finales de Septiembre del mismo año no pueden seguir adelante con el proyecto de nuestra investigación en total 10 organizaciones: 6 colegios profesionales, 2 organizaciones religiosas, 1 organización deportiva y 1 sindicato. 2 fueron las razones principales por las que no pudieron participar en nuestra investigación:

- No querer participar en nuestra investigación tras muchas insistencias: Ilustre Colegio Profesional de Fisioterapia de Andalucía. Nos interesaba mucho este colegio porque en el organigrama de la organización aparece la figura del Director de Comunicación y hay dos vocales responsables de las Redes.
 - Se enviaron 4 correos electrónicos con la petición al director de comunicación.
 - Se le enviaron varias peticiones de contacto además por twitter, desde el twitter personal del investigador por mensaje directo al twitter del Ilustre Colegio Profesional.
 - Se fue en dos ocasiones –Junio y Septiembre de 2016– a la sede del Colegio Profesional solicitando entrar en contacto con el director de comunicación y dejando recado en la recepción.
 - Se le puso una queja-petición de información por el sistema de ventanilla única en la web del Colegio Profesional. No hubo respuesta escrita a esta petición.

⁴⁷ Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía:

<<http://www.juntadeandalucia.es/agenda/pages/inicio.and.jsessionid=7B079E015DE16E989103D0F0B5958BB5>>. [Consulta: 25-09-15].

- Se puso desde el twitter personal del entrevistador un timeline nombrando al twitter del colegio profesional donde se decía que no se puede contactar con la dirección de comunicación.
 - Se entró en contacto por twitter con un vocal de la Junta Directiva del Colegio con responsabilidad en redes sociales dentro de la organización del colegio. Se le enviaron todos los correos electrónicos con la petición. También el vocal por mensaje directo de twitter ofreció un teléfono a una hora concreta de llamada y el entrevistador no pudo llamar a esa hora. Siguieron más intentos en Enero y Abril de 2017 por parte del entrevistador con mensaje a este vocal pero no hubo respuesta.
 - Se tuvo en Septiembre 2016 finalmente una llamada al teléfono personal del entrevistador por parte del director de comunicación del ilustre colegio donde se decía que no se había recibido los correos pidiendo la información, que no le ha gustado la queja de la ventanilla única, que no le ha gustado que el entrevistador en la red desde su cuenta personal de twitter expresara su malestar por no poder contactar y que la insistencia afectaría a su situación laboral-familiar. Tras la tensa conversación donde el director de comunicación decía que no había recibido los correos y una situación familiar de salud que lo tenía preocupado, el entrevistador explicó de nuevo su interés y los posibles malentendidos haciendo referencia a amigos fisioterapeutas que habían enviado incluso los correos electrónicos solicitando información al vicepresidenta del Colegio.
 - Tras esta llamada de septiembre de 2016 se volvió a enviar los correos electrónicos enviados. El director de comunicación del colegio profesional envió un mensaje directo por Twitter a la cuenta del entrevistador diciendo que ya le habían llegado los correos antiguos. Confirmaba los datos de la dirección de sus correos y teléfonos de una tarjeta de visita que el entrevistador había recibido en la sede. Pero el responsable de la comunicación avisaba el trabajo que tenía por delante era bastante y que no prometía respuesta. Desde esta fecha hasta Diciembre no hubo respuesta del colegio profesional.
 - Se volvió a contactar de nuevo via correo electrónico para tener una entrevista en Enero de 2017.
 - Se vuelve a enviar aviso con el deseo de contactar por mensaje directo de twitter al twitter del Colegio Profesional y se avisaba al director de comunicación del colegio profesional del nuevo envío del email y de ponerse a disposición el entrevistador para ir a la sede de Sevilla en el momento que se prefiriera, aún estando en Madrid trabajando el entrevistador: “Estimado Álvaro, la semana
-

próxima estaré en Sevilla. Le escribo por si prefiere para el cuestionario que yo vaya y lo rellene con usted el cuestionario o grabe las respuestas. Debo de cerrar el cuestionario. Que tenga un feliz 2017”. La respuesta del director de comunicación fue: “Estimado Leonardo, no podemos asegurar atenderle la semana que viene, ya que estamos inmersos en varios proyectos importantes que nos tienen bastante ocupados. Esto, sumado a la actualidad y los temas que van surgiendo a diario hacen que tenga poca disponibilidad. Le avisaré por esta vía en caso de conseguir abrir el hueco necesario para atender a su solicitud. Saludos”. Con este mensaje por mensaje directo por Twitter se concluyó el contacto, estableciendo el canal de twitter como la única manera de contactar.

- No tener una estructura estable de comunicación en la organización que permitiese un profundo análisis:
 - Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: se llamó por teléfono y la persona que se encontraba al teléfono informó que la comunicación se repartía entre los mismos miembros de la junta directiva. No había como tal un equipo y o persona dedicada a la comunicación.
 - Colegio Profesional de Biólogos de Andalucía: se llamó por teléfono, se envió 2 correos electrónicos y se visitó su sede. La persona que se encontraba en la sede explicó que no tenían estructura comunicativa. Que las acciones puntuales de comunicación la hacían los propios miembros de la junta directiva y ella misma.
 - Colegio Profesional de Nutricionistas de Andalucía: está junto al despacho de Biólogos de Andalucía en el mismo edificio. Atendió personalmente su presidente y envió delante del mismo entrevistador un correo con la resolución de la reciente creación del colegio profesional y la acciones comunicativas que realizan. Es un colegio recién creado y pequeño. Contratan puntualmente para servicios comunicativos concretos.
 - Colegio Profesional de Protésicos Dentales: se llamó por teléfono y se visitó la sede. No tienen estructura comunicativa. Se entró en contacto con el vocal de la junta directiva reponsable de las redes que se encuentra en Almería. Hubo un correo explicando nuestro interés y se tuvo respuesta del vocal diciendo que tras el verano de 2016 se podría contactar. Se envió de nuevo otro correo para contactar tras el verano pero ya no hubo respuesta.
-

- Colegio Profesional de Bellas Artes. Se llamó por teléfono y la persona que respondió dijo que eran un colegio muy pequeño y que no disponían de gabinete de prensa ni estructura de comunicación.
- Sindicato Andaluz de Trabajadores. Se llamó por teléfono al sindicato y allí nos ofrecieron el contacto de email de la persona que aún no siendo periodista, abogado, sí se encargaba de temas comunicativos. Aunque se dejaba claro que no había un gabinete de prensa. Se contactó y no hubo respuesta por correo electrónico. El entrevistador, el mismo día que entrevistó al equipo de comunicación de CCOO-A se acercó a la sede del SAT pero no encontró a nadie a pesar de que la sede estaba abierta y se preguntó a otras organizaciones del mismo edificio. Se confirmó que no había nadie en la misma puerta de la sede llamando al teléfono de la sede desde el teléfono personal del entrevistador por si alguien respondía pero se confirmaba que no había nadie en sede a pesar de que el teléfono sonaba y estaba toda la sede abierta.
- Federaciones deportivas Andaluzas. Se contactó por teléfono con la sede y se explicó que habían tenido un responsable de prensa pero que con la crisis y la falta de recursos habían tenido que prescindir.
- Plataforma para la construcción de la Mezquita en Sevilla. A pesar de no encontrarse en la Agenda de la Comunicación, podría ser interesante conocer la red que se establece y la posible estructura de comunicación con las comunidades musulmanas en Andalucía. Se contactó con el periodista que realiza trabajos esporádicos para esta organización pero que no posee una estructura permanente y estable de comunicación.
- Comunidad Israelita de Sevilla: se contacto con un miembro y se remitió a la comunidad israelita de Málaga que es la que tenía mayor solvencia por el número de miembros y estructura.

Con los 27 responsables de comunicación se tuvieron contactos en sus lugares de trabajo. Hay que destacar la amabilidad y generosidad de tiempo ofrecida por los responsables de la comunicación de las organizaciones para la entrevista y los instrumentos de análisis enviados, así como la disponibilidad en el tiempo para seguir en contacto.

Para cada una de las entrevistas se siguió la propuesta metodológica de Angel José Olaz Capitán⁴⁸ sobre los cuatro momentos claves: contacto

⁴⁸ OLAZ CAPITÁN, Ángel J., *La entrevista de investigación*. Editorial Grupo 5, Madrid, 2016, págs. 77-87.

inicial, apertura, desarrollo y cierre. Así como todo el desarrollo propuesto sobre la entrevista por Joan M. Verd y Carlos Lozares⁴⁹ en su libro *Introducción a la investigación cualitativa*.

A continuación se establece la secuencia del Estudio de Campo con el siguiente cuadro:

Secuencia del Estudio de Campo.			
1. Elaboración Instrumento de recogida de datos. Anexo 28.	A partir del Sistema dircom propuesto por Joan Costa		
2. Potencial Identificación de las organizaciones	1. Partiendo de la Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía. 2. Que reúnan estas características potencialmente: <ul style="list-style-type: none"> a) Organizaciones que por naturaleza tengan proyección autonómica. b) Organizaciones con Sede en Sevilla en cuanto capital autonómica. c) Organizaciones que engloben en su máxima representatividad a otras organizaciones del mismo sector. d) Organizaciones que reflejen la multitud de sectores y ámbitos de acción que afecten a la ciudadanía en su participación democrática. e) Organizaciones que tengan un mínimo de estructura comunicativa interesante y con solvencia para esta investigación. 		
3. Contacto con las organizaciones	a) Se identifican 37 organizaciones que reúnen potencialmente las características: a,b,c,d y e. b) Envío del anexo 28 y carta de presentación. Anexo 29 con las explicaciones de la investigación: objetivos, modalidad de recogida de datos. c) Respuesta de las organizaciones y datos para valoración final y selección de las organizaciones participantes.		
4. Selección final de las organizaciones para la muestra de investigación.	Total de organizaciones SÍ participantes	27	RAZONES
	Total de organizaciones NO participantes	9	Reunen características punto 2: letras a,b,c,d, e
		1	No cumplen característica punto 2: letra e
5. Recogida de Contactos y Datos del Anexo 28: Modalidad respuesta.	Modalidad Por correo electrónico		Modalidad C entrevista personal
	5 organizaciones. Modalidad de contacto Cfr. Anexo 30.		22 organizaciones. Modalidad de contacto. Cfr. Anexo 30
6. Redacción y explicación descriptiva de cada	<ul style="list-style-type: none"> - Transcripción de entrevistas - Completar anexo 28. - Redacción final del texto descriptivo sobre dircom y 		

⁴⁹ VERD Joan M. – LOZARES Carlos. *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Editorial Síntesis, Madrid, págs. 147-181.

Dircomato y su dircom sobre datos Anexo 28	Dircomato de cada organización a partir del Anexo 28.
7. Análisis de datos de cada dircom y Dircomato a partir de Anexo 29.	<ul style="list-style-type: none"> - Completar ítems del Anexo 29 tomando como base la redacción del punto 6 elaborada de cada dircom y Dircomato. - Elaboración de tablas a partir del cuadro nº 5 del anexo 29 y que aparecen en el apartado 7.8 de esta investigación. - Extracción de datos de las tablas y Análisis con el Sistema dircom de Joan Costa. - Extracción de datos significativos para las conclusiones
8. Conclusiones de la Investigación.	Conclusiones de la Investigación <i>“La Comunicación Organizacional a través de la proyección del dircom desde la capital autonómica de Andalucía”</i>

1.4. Proceso de elaboración.

En esta investigación cuya justificación e hipótesis han quedado anteriormente explicadas me propongo realizar este estudio dividido en dos bloques. Un desarrollo teórico entre los capítulos 1 hasta el capítulo 6 que haga un recorrido bibliográfico sobre el tema y una segunda parte con el capítulo 7 que nos acerque al objeto de nuestra investigación. El cronograma de investigación se sirvió del índice de esta investigación procediéndose de la siguiente manera y ajustando la programación del proyecto de tesis:

Durante los meses de octubre 2014 a febrero de 2017 se elaboraron los Capítulos 1 al 6, tras tenerse localización temática y lecturas necesarias para el corpus teórico a nuestra investigación, redactándose la realidad organizativa y estructural de la temática.

Contacto con las organizaciones e instituciones comunicativas en la capital de la Comunidad Autónoma de Andalucía para obtener el material de campo necesario para el Capítulo de 7, desde inicios de Marzo de 2016 a finales de Octubre del mismo año.

Durante los meses de junio de 2016 a marzo de 2017, análisis y trabajo de campo de las 27 organizaciones a partir de los datos aportados en los anexos 28 y 29.

Desde abril de 2016 y en distintos periodos que concluyeron en noviembre de 2016, estancia académica en Universidad Pontificia Salesiana de Roma, en su Facultad de Ciencia de la Comunicación Social, bajo la dirección de su decano, doctor Peter Andrew Gonsalves, de cara a realizar con esta investigación la obtención de Doctorado Internacional.

Enero de 2017 a febrero de 2017, tablificación de la información sobre la Comunicación Organizacional obtenida según los epígrafes anteriores y su redacción.

Durante el mes de marzo de 2017: elaboración de las Conclusiones .

Abril de 2017: correcciones y finalización de la Tesis Doctoral.

Durante los meses de la investigación y con anterioridad se estuvo en continuo contacto con el director de la tesis de cara a pautar las canalizaciones necesarias para la feliz elaboración del todo el proceso investigador. Se fijaron despachos dentro de la temporalización marcada que fueron quincenales o en otras pautas de calendario, con ajustes en función de las distintas situaciones encontradas.

1.5. Objetivos a alcanzar.

1. Aportar en el ámbito de la Ciencia de la Comunicación, sobre Comunicación Organizacional en la ciudad de Sevilla como espacio de la capital de la Comunidad de Andalucía, ya que existen muy pocos trabajos académicos relacionados con la investigación sobre el tema propuesto salvo algunas aportaciones concretas sin amplia proyección.
 2. Conocer y analizar la emergencia del dircom y sus Dircomatos en la Comunicación Organizacional de los Gabinetes de Comunicación de las instituciones representativas en Sevilla. .
 3. Aplicar, analizar y sistematizar la reflexión teórica actual sobre dircom y su Dircomato desde el estudio de campo analizando su relación con los Medios de Comunicación Social.
 4. Afrontar las investigación desde una reflexión humanista y de cómo ejerce el dircom un discurso sobre la Comunicación como compromiso de educación para la ciudadanía.
 5. Conocer y examinar mediante un estudio de campo el estado actual de emergencia de los dircom y sus Gabinetes con sede en la capital andaluza y su proyección comunicativa en el día a día informativo.
-

1.5. Agradecimientos.

Con estas líneas deseamos dejar constancia y agradecer la ayuda de todas aquellas personas e instituciones que, a lo largo de estos años, han ayudado al autor de esta Tesis Doctoral para llegar al presente momento de defensa pública. Mis palabras van destinadas a:

Al director de esta investigación, Dr. José Manuel Gómez y Méndez, por su colaboración y experiencia periodística y científica, que nos ha guiado desde 2010 con su dedicación, recomendaciones y propuestas investigadoras.

A mis hermanos salesianos, por ser partícipes de esta Tesis Doctoral, compartiendo su desarrollo y momentos...

Al Dr. Piter Andrew Gonsalves, responsable de la estancia de investigación, en su papel como decano de la Facoltà di Scienze della Comunicazione Sociale, de la Università Pontificia Salesiana de Roma, así como al profesor Dr. Emiro Cepeda, por su ayuda a la formación.

A mi familia por su apoyo, a todos mis amigos y las personas que apostaron por esta Tesis Doctoral. Gratitud a quienes atendieron la parte de estudio de campo en la estructura de los Dircomatos en la capital andaluza.

Al personal de la biblioteca de la Facultad de Comunicación de Sevilla, y de las universidades Complutense (Madrid) y Università Pontificia Salesiana, por su paciencia y entrega.

2. LOS RETOS CORPORATIVOS DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.1. El mandamiento de la transparencia

El Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital y el Ministerio de Hacienda y Función Pública lideran conjuntamente la llamada Agenda Digital⁵⁰ que fue aprobada el 15 de febrero de 2013. Tiene como objetivo como dice su web: *“La Agenda marca la hoja de ruta en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y de Administración Electrónica para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital para Europa en 2015 y en 2020, e incorpora objetivos específicos para el desarrollo de la economía y la sociedad digital en España.”* La Agenda Digital tiene 6 objetivos⁵¹ y está formado por 11 planes. El camino hacia una comunicación que haga más transparente la sociedad española está iniciado.

En este sentido debemos recordar las disposiciones de la vigente Ley 19/2013, de 9 de diciembre de transparencia⁵², acceso a la información pública y buen gobierno que, según aparece en el artículo 2º, son de aplicación a todas las Administraciones públicas, organizaciones de Derecho Público, así como sindicatos, partidos y organizaciones empresariales. También las entidades privadas que reciban subvenciones o ayudas. En el artículo 5º se explica el tipo y modo de llevar adelante la publicidad activa sobre: *“la información sujeta a las obligaciones de transparencia será publicada en las correspondientes sedes electrónicas o*

⁵⁰ <<http://www.agendadigital.gob.es/agenda-digital/Paginas/agenda-digital.aspx>>. [Consulta: 11-04-17].

⁵¹ Planes de la Agenda Digital: <<http://www.agendadigital.gob.es/objetivos-agenda-digital/Paginas/Objetivos.aspx>>. [Consulta: 11-04-17].

⁵² <<https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12887.pdf>>. [Consulta: 11-04-17].

páginas web y de una manera clara, estructurada y entendible para los interesados y, preferiblemente, en formatos reutilizables. Se establecerán los mecanismos adecuados para facilitar la accesibilidad, la interoperabilidad, la calidad y la reutilización de la información publicada así como su identificación y localización.” En el artículo 6 se dice además que debe aparecer con claridad la información institucional, el organigrama y sus funciones, así como los planes que se están ejecutando con sus indicadores de valoración.

En este contexto como señala Lelia Zapata: *“La comunicación ha adquirido una importancia estratégica para todas las empresas que aspiran a ganar credibilidad; por ello, saber gestionar la comunicación digital es una cuestión clave e imprescindible”*⁵³. Sobre la nueva estrategia de gestión de la información Jaime García Cantero nos ofrece esta interesante reflexión⁵⁴: *“Las organizaciones, públicas y privadas, tienen nuevas necesidades ligadas a la información y a las condiciones económicas de negocio que precisan una profunda reflexión sobre el rol que la información juega en las organizaciones y una transformación en las estrategias de gestión de la misma”*.

En el informe de Accenture Technology Vision 2016⁵⁵ se señala como reto para las organizaciones en el creciente contexto digital centrarse en las personas: *“Las empresas deben centrarse en capacitar a las personas -consumidores, empleados y socios del ecosistema- para conseguir más con la tecnología. Tendrán que crear una nueva cultura corporativa que considere la tecnología como la forma de capacitar a las personas para adaptarse y aprender constantemente, crear nuevas soluciones de forma continua, impulsar el cambio incesantemente y perturbar el statu quo. En una época en la que el enfoque está fijo en la tecnología, los verdaderos líderes deberán, de hecho, poner a las personas primero”*.⁵⁶ Y siguiendo con Accenture, el informe 2017⁵⁷ se focaliza en la

⁵³ ZAPATA PALACIOS, Lelia: *“Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del dircom”*, Editorial UOC, colección UOC, Barcelona, 2016, pág. 65.

⁵⁴ https://telos.fundaciontelefonica.com/DYC/TELOS/ResultadoBsquedaTelos/DetalleArticuloTelos_95TELOS_DOSSIER1/SECCION=1227&idioma=es_ES&id=2013062110110001&activo=6.do>. [Consulta: 11-04-17].

⁵⁵ <https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/next-gen/tech-vision-2016-geo/assets/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2016-Spanish.PDF>. [Consulta: 11-04-17].

⁵⁶ Ibidem, pág. 3.

expresión “en la era de la empresa inteligente, la tecnología es para las personas”. Como bien dice el informe 2017⁵⁸: “Hoy los cambios siguen rodeándonos y son más rápidos que nunca. Sin embargo, ahora la clave es que tenemos el control. Cada vez más, ya no somos las personas las que nos adaptamos a la tecnología, sino que ahora es la tecnología la que se está adaptando a nosotros. De hecho, cada vez que se personaliza una experiencia o que una tecnología anticipa nuestras necesidades, nos instalamos en el asiento del conductor para hacer realidad nuestros deseos. A medida que la tecnología se hace más sofisticada, ya no es en sí misma la que impulsa el cambio: somos nosotros. Utilizamos la tecnología para modificarnos a nosotros mismos.” En este sentido, como señala Zapata Palacios⁵⁹ las organizaciones del futuro serán más abiertas y transparentes, conocerán mucho a sus clientes porque los escuchan, se externalizarán servicios y crecerá el trabajo autónomo de especialistas, la gestión del cambio y la responsabilidad social formará parte de su estrategia. En definitiva el valor y el centro lo ocupará la persona.

Entre las nuevas necesidades del entorno corporativo se encuentran las siguientes claves que subrayan la importancia de los intangibles en un modelo de gestión corporativa de la comunicación: la necesidad de transparencia, el recorte de los tiempos de decisión y la aparición de las organizaciones líquidas.

Jaime García afirma la necesidad del denominado “*Mandamiento de la transparencia*” usando dos expresiones coloquiales para comprender en profundidad la importancia vital de esta transparencia. La define como un “*estar en forma*” y un “*abrirse el kimono*”. Tanto es así que define la transparencia como “*el mandamiento de la transparencia*”. La transparencia es la pieza clave para recuperar la confianza de los ciudadanos en las empresas y en las administraciones públicas. Son muchos los ejemplos conocidos que han mermado la transparencia y hoy es un valor clave para salir de la crisis financiera internacional.

Transparencia que como indica Cantero, va más allá del “Cumplimiento y regulación”. Se necesita expresamente abrir las organizaciones a sus públicos estratégicos ya sean clientes, empleados,

⁵⁷ <https://www.accenture.com/t00010101T000000__w_/es-es/_acnmedia/PDF-41/Accenture-TV17-Short-Spain#zoom=50>. [Consulta: 11-04-17].

⁵⁸ Ibidem, pág. 2.

⁵⁹ ZAPATA PALACIOS, Lelia: “*Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del dircom*”, págs. 108-109.

proveedores y socios. Esta transparencia hace a las organizaciones más desnudas y en este sentido trata de explicar estas dos expresiones que usa como “estar en forma” y “abrirse el kimono”.

La expresión “Estar más en forma” expresa que *“cuando uno está siempre desnudo, más le vale estar en forma. El control absoluto de todos y cada uno de los procesos de la organización, su optimización y su alineamiento es una prioridad indiscutible. Ejemplos concretos de estas necesidades son las nuevas obligaciones de trazabilidad en la industria alimentaria o de almacenamiento de toda interacción con el cliente en empresas de “contact center”. La gestión de la información tiene un rol fundamental en esta tarea. Llevar la información a la operación de los procesos permite una mejor medida, una mayor optimización y un alineamiento global con los objetivos de la organización. Pero para ello es imprescindible disponer de arquitecturas de gestión de la información que permitan la integración de distintas fuentes de información y la operación en tiempo real”*⁶⁰.

Cantero entiende “Abrirse el kimono” y dice que *“poner freno a la información es imposible. Todo el mundo sabe todo. Mejor que lo sepan de usted que de otro. Comunique, comuniqué y comuniqué. Apueste por la transparencia absoluta. La información genera confianza. No tenga miedo de usar la tecnología para hacer que la información fluya, sus clientes quieren saber, sus empleados quieren saber, sus socios y proveedores quieren saber e informarles lehará recuperar su confianza. Ejemplos de esta política de abrirse el kimono serían, por ejemplo, las iniciativas de “open government” que ponen a disposición de los ciudadanos, y en formatos reutilizables, la información pública. Para lograr esto es imprescindible disponer de arquitecturas de gestión de la información que permitan optimizar los flujos de información y el acceso a la misma por parte de los distintos agentes de la organización”*⁶¹.

De cuanto llevamos dicho, la transparencia establece un nuevo modo de relación y de vinculación que cualifica y transforma para siempre a organizaciones y públicos.

⁶⁰ Véase nota 54.

⁶¹ Ibidem.

2.2. El recorte de los tiempos de decisión.

Necesitamos cada vez más, comprender el papel que desempeña la tecnología en el tiempo de nuestras vidas. En nuestro mundo occidental, se tiene como indicadores de una buena vida la abundancia de tiempo libre y la soberanía temporal, porque suponen libertad y autonomía. En este sentido Judy Wajcman⁶² reflexiona sobre estereotipos asentados en la comprensión de nuestras vidas aceleradas en la era digital y se hace las siguientes preguntas sobre nuestra obsesión por la velocidad: ¿por qué hay un interés cultural enorme en la relación entre las tecnologías digitales y la velocidad de la vida, el ritmo de nuestras vidas? ¿por qué hay una sensación común generalizada de falta de tiempo? ¿por qué se relaciona vida acelerada con prestigio social? ¿cómo solucionar la dificultad de organizar el tiempo compartido con la familia y amigos en una sociedad desincronizada? ¿a dónde nos lleva la densidad temporal del trabajo donde la constante conectividad es causa de estrés en el trabajo? ¿es posible tener control sobre el tiempo personal frente a un estereotipo del trabajador atado a la tecnología y sobrecarga de información? . Otro autor, Byung-Chul Han⁶³ dice: *“la tesis de la aceleración no detecta el verdadero problema, que consiste en que la vida actual ha perdido la posibilidad de concluirse con sentido. De ahí proceden el ajetreo y el nerviosismo que caracterizan a la vida actual. Se vuelve a empezar una y otra vez, se hace zapping entre las opciones vitales, porque ya no se es capaz de llegar hasta el final de una posibilidad”*.

Retomando a García Cantero quien analiza los procesos de tomas de decisiones afirmando que en un entorno complejo los espacios de tiempo obligan a tomar decisiones con rapidez y en tiempo real debido a la presión del contexto económico. Unido a esto, la toma de decisiones requiere disponer de suficiente información, así concluye que: *“los directivos reconocen que cada vez necesitan más información para tomar estas decisiones y que en muchas ocasiones son conscientes de carecer de la información que realmente necesitan (McKinsey, 2010)”*⁶⁴.

Como ejemplo presenta la decisión en la concesión de un crédito:

⁶² WAJCMAN, Judy: *Esclavos del tiempo. Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*. Paidós Estado y Sociedad, Barcelona, 2017.

⁶³ BYUNG-CHUL Han: *El aroma del tiempo. Un ensayo filosófico sobre el arte de demorarse*. Herder, Barcelona, 2015, pág. 26.

⁶⁴ GARCÍA CANTERO, I.: “Nuevas estrategias de ...”, op. cit.

“El tiempo de decisión ha disminuido muchísimo, pero la cantidad de información que se considera, interna, externa y en múltiples formatos, ha aumentado enormemente. Además, cada vez son más las personas que dentro de la organización se involucran en la toma de decisiones. Compartir la información entre ellas puede mejorar hasta en un 50% el índice de éxito en la toma de decisiones (McKinsey, 2009).(...) y muestra como compartir la información mejora el éxito en distintas decisiones estratégicas de la función de marketing”⁶⁵.

2.3. La Irrupción de las Organizaciones líquidas.

Por último, García Cantero define a partir de la metáfora de los líquidos del libro *Modernidad líquida* del sociólogo Zygmunt Bauman, la irrupción de las organizaciones líquidas para describir la sociedad en la que vivimos. Cantero afirma: *“ Si los sólidos conservan su forma y permanecen en el tiempo, los líquidos son informes y se transforman constantemente, son flujos. Las organizaciones no son ajenas a la sociedad donde viven y han de adaptarse a esta liquidez. Como los líquidos, las organizaciones han de transformarse constantemente, expandiéndose con un núcleo cada vez menos evidente y unos límites cada vez más difusos. Los ejemplos de estas transformaciones están a la orden del día: procesos de fusión como los que han vivido las cajas españolas los últimos años y procesos de internacionalización o reorganización, cada vez más frecuentes tanto en grandes compañías como en administraciones públicas, testigos también de frecuentes cambios en sus funciones y responsabilidades. Las organizaciones deben ser líquidas, y para ello han de adaptar sus infraestructuras, hacerlas más ligeras, descargar la mochila de los activos que cargan y sustituirlos por servicios de valor”⁶⁶*

En el camino hacia la liquidez que tienen que recorrer las organizaciones indica la necesidad de un cambio en el modelo operacional. Continuando con el símil de los líquidos dice: *“igual que estos se evaporan a unas determinadas condiciones de temperatura, las organizaciones han de ser capaces de llevarse cosas a la nube cuando las condiciones del entorno así lo pidan. La transformación en organizaciones líquidas pasa por un nuevo modelo no solo en las tecnologías sino en las operaciones en general, un modelo basado en servicios, en el que casi todo en una organización puede y debe gestionarse como tal. Las organizaciones*

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Ib.

líquidas lo son por seguir un modelo de “todo como servicio” que trata de minimizar los CAPEX (CAPEX o Capital Expenditure es el coste de desarrollo o adquisición y puesta en marcha de un sistema, en contraposición al OPEX o Operational Expenditure, que es el coste de operación e incluiría consumibles, gestión y mantenimiento). Ante estas necesidades resulta fundamental entender que las organizaciones no pueden acometer compras de activos (hardware y bases de datos) para almacenar toda la información que necesitan, no solo por los costes en los que incurrirían sino por la parte de agilidad y “liquidez” que esto supondría. Las organizaciones han de prepararse para gestionar información sin tener obligatoriamente que replicarla, ya que esta es una parte imprescindible de su camino hacia la liquidez”⁶⁷.

2.4. Hacia una nueva estrategia de gestión de la información.

Concluye Jaime García Cantero su reflexión señalando que la respuesta que debe de dar las organizaciones ante estas nuevas necesidades van en la línea de optimizar los flujos de información, extender la gestión de la misma y reducir la complejidad.

Esta investigación tratará de analizar la figura del dircom en una organización que tiene la función de realizar no sólo la gestión de la información. La aparición del nombre dircom referido al Director de Comunicación se identifica como aquel rol capaz de gestionar la comunicación dentro del organigrama organizacional. Este perfil no está exento de confusión puesto que en muchos casos se identifica tal nombre con multitud de funciones dependiendo de las organizaciones. Entre las funciones más conocidas podríamos señalar la de aquel que ejerce de portavoz de la empresa, el coordinador del departamento de comunicación o el responsable de recursos humanos con funciones de comunicación.

Ante la variedad de funciones, roles y nombres, es necesario hacer un estudio sobre su figura y las razones de su oportunidad y emergencia. La situación actual comunicativa como hemos presentado en esta introducción, hace oportuna una investigación que nos lleve a una aclaración histórica y epistemológica de la figura del dircom. En el fondo nos interesa y nos preguntamos sobre el origen de la figura de los Directores de Comunicación y sobre qué reflexión en el ámbito académico ha surgido hasta hoy. Sólo así conseguiremos comprender en qué medida

⁶⁷ Ib.

puede hoy responder un dircom a las nuevas necesidades que plantean las organizaciones líquidas y las razones de su emergencia.

En el tercer capítulo profundizamos en el contexto actual comunicativo desde la imagen de Sociedad Red y el nacimiento de nuevas formas de relación, de conversación a propósito de las nuevas posibilidades tecnológicas surgidas con los denominados por Manuel Castells como medios de autocomunicación de masas.

El cuarto capítulo realiza un recorrido histórico y epistemológico sobre el surgimiento de los agentes de prensa al servicio de las organizaciones y el nacimiento de los gabinetes de prensa con su posterior desarrollo en los gabinetes de comunicación. La transformación de los departamentos de Relaciones Públicas en direcciones de comunicación no es fruto de un momento puntual. La constante evolución de los gabinetes de prensa como respuesta a nuevas demandas nos acercan a la aparición en el contexto y terreno de las Relaciones Públicas de los nuevos departamentos de Dirección de la Comunicación y el nacimiento de una figura clave: los directores de comunicación.

El quinto capítulo está dedicado íntegramente a la comprensión de la figura del Director de Comunicación desde un punto de vista histórico, su emergencia y oportunidad, así como su progresiva transformación hacia otros previsibles y nuevos roles, ante el creciente interés por la gestión de la reputación corporativa.

El sexto capítulo presenta la gestión del Director de Comunicación que además de coordinador de la comunicación integral de una organización, se interesa por la gestión de los intangibles y en especial de la reputación organizacional. Este interés por la gestión de los intangibles ofrece nuevas perspectivas a la identidad del dircom. Aparecen nuevas líneas de investigación sobre una comprensión dinámica de su figura en constante evolución en el seno de la organización y sus públicos preferentes.

Las conclusiones de esta investigación nos permitirán comprender con mayor profundidad la emergencia del dircom y su oportunidad en las organizaciones en un mundo en constante cambio (capítulo 10, esquema nº 17).

Como afirma Laura Estévez⁶⁸: *“la oferta informativa es tan creciente desde la eclosión de internet y las redes sociales, que ya no sirve*

⁶⁸ ESTÉVEZ, Laura: *“Cómo conseguir presencia en los medios sin un gabinete de prensa”*. Editorial UOC, Barcelona, 2014, págs. 23-24.

únicamente con enviar notas de prensa por doquier, elaborar dossiers llamativos o convocar ruedas de prensa: tenemos que pasar a la acción y convertirnos en periodistas, no publicistas, de nuestros propios productos, avances y profesionales; es decir, debemos practicar el periodismo corporativo en vez de la comunicación corporativa. Esta última tiene, para los periodistas de los medios de comunicación, un tufillo irremediable de autobombo e intento de manipulación que los lleva a desconfiar del contenido de las notas o material que les llegue. Para combatir esta percepción, vamos a intentar elaborar material informativo objetivo sobre nuestros proyectos, pero sin perder de vista la finalidad que nos hemos marcado: promocionar ese producto o hallazgo tan importante para nosotros o nuestra compañía.”

2.5. Una definición de Comunicación Organizacional

Siguiendo a Emanuele Invernizzi, partimos de su definición de *comunicazione organizzativa*⁶⁹ y lo traducimos como *comunicación organizativa*, como: “todas las actividades de comunicación hechas por las empresas y organizaciones públicas dirigidas a los públicos sean internos o externos. Esta explicación, por otra parte ya usada en la experiencia y en la literatura anglosajona (Fowles, 1987), es ya indispensable en nuestras empresas donde la actividad de comunicación está estrechamente ligada a la necesidad de funcionamiento y de desarrollo de las organizaciones (Jablin, Putman, Roberts, Porter, 1987). Y todavía más precisamente respecto a la definición anglosajona, la definición de “comunicazione organizzativa” que proponemos se distingue de aquella. En primer lugar, porque comprende todos los componentes de comunicación interna [...] y en segundo lugar porque amplía la idea de comunicación externa hasta incluir las típicas actividades de marketing. La *comunicazione organizzativa*, en la acepción del nuevo paradigma que viene propuesto, se puede definir como el conjunto de los procesos estratégicos y operativos, de creación, de intercambio y de acciones de mensajes informativos y de valores dentro de las diversas redes de relaciones que constituyen la esencia de la organización y de su colocación en el ambiente. La *comunicazione organizzativa* implica a los miembros internos, a los colaboradores internos-externos y a todos los sujetos externos que en alguna medida están interesados e implicados en la vida de la organización incluidos sus clientes efectivos o potenciales.” Por tanto hay un desarrollo de la comprensión anglosajona que va más allá en el

⁶⁹ INVERNIZZI, Emanuele: “La comunicazione organizzativa: Teorie, modelli e metodi”. Dott. A. Giuffrè Editore, S. A. Milano, 2011, pág.195. Traducción propia.

uso del término de comunicación organizacional y que nos sirve como marco de comprensión conceptual en este estudio. Invernizzi en un ensayo precedente que lleva por título *“Dalla comunicazione interna alla comunicazione organizzativa, n.1, 1993”* apuntaba a la intergración de varios elementos en la organización dentro de una empresa como el factor de la comunicación externa y la importancia de los valores de la organización como factor clave al que tenían que hacer referencia cualquier acción comunicativa que tenga una organización.

Emmanuele Invernizzi desarrolla y propone un nuevo paradigma cuando se refiere a la comunicación organizativa que: *“identifica, comprende e integra todos los procesos comunicacionales necesarios en la vida y desarrollo de la organización”*⁷⁰. Esta comprensión amplia de la comunicación organizativa en Invernizzi responde mejor a la complejidad de las organizaciones en el contexto actual. El objetivo de esta concepción en palabras de Invernizzi es: *“desarrollar la transparencia de la organización, haciendo explicitos los valores guías, los principios éticos y su propia cultura, los criterios organizativos, los procesos de gestión y productivos, las características de los productos y de los servicios. La convicción de fondo es que todos estos factores representan a los factores inmateriales de modo que su explicitación y acción para hacerlas coherentes entre sí y junto con las acciones de gestión sirvan para desarrollar ventaja competitiva de la organización”*⁷¹.

La doctora M^a Isabel Míguez-González en su desarrollo sobre algunas cuestiones terminológicas⁷² en torno a la comunicación corporativa señala con intención descriptiva los diferentes términos y conceptos que históricamente han definido la gestión de la comunicación en las organizaciones. Diferentes orígenes históricos y disciplinares han tratado de conceptualizar las necesidades comunicativas de las organizaciones. Por eso es necesario comprender el recorrido histórico que permita contextualizar y delimitar el porqué de los diferentes términos que han surgido en la gestión de la comunicación en las organizaciones y los contextos internacionales y temporales dónde surgieron. Así encontramos este elenco de vocabulario referido a la gestión de la comunicación en las organizaciones:

⁷⁰ Ibidem, pág. 196. Traducción propia.

⁷¹ Ibid, pág. 202. Traducción propia.

⁷² MÍGUEZ-GONZÁLEZ, María Isabel: *“Algunas cuestiones terminológicas en torno a la comunicación corporativa”*, en MATILLA, Kathy (ed.): *“Historia de la comunicación corporativa en Cataluña”*, UOC ediciones, Barcelona, 2015, págs. 21-68.

comunicación organizacional, organizational communication, comunicación corporativa, corporate communication, comunicación institucional, reputation management, dirección de comunicación y communication management entre los términos más comunes y conocidos. Esta problemática no es nueva como afirma Sotelo⁷³: “*Basta recordar el debate de los primeros teóricos de la comunicación institucional, que no sabían si nominar la disciplina como press agentry, publicity, Relaciones Públicas o propaganda. Dicho conflicto continúa hoy día.*”

Para delimitar el significado de los términos es necesario explicar qué entendemos cuando nosotros usamos en esta investigación el término comunicación organizacional ya que no existe una expresión unitaria o unívoca en el panorama doctrinal de la comunicación en las organizaciones. Así Sotelo⁷⁴ nos alerta de la variedad de vocablos que en la traducción del inglés al español adquieren incluso diferentes significados. Como ejemplo la palabra anglosajona *corporate* y *corporation*. La primera en cuanto adjetivo se refiere a fenómenos de la vida de la empresa. El segundo se refiere a un tipo de sociedad mercantil. La profusión de estudios sobre comunicación en las empresas ha dado un acento fuertemente mercantil a esa gestión de la comunicación en ese ámbito.

Míguez-González dice⁷⁵: “*esta acepción de lo corporativo no validaría el uso genérico del concepto de comunicación corporativa para hacer referencia al planteamiento de la gestión integral de la comunicación en cualquier organización (solo serviría para el ámbito corporativo, de la empresa privada, y no para las instituciones públicas u otro tipo de organizaciones).*”. Esta misma idea la apoya el teórico Van Riel tomando esta cita⁷⁶: “*Hay ciertas desventajas en el uso de este término, incluyendo la impresión que pueda crear de que la comunicación corporativa es solo relevante para las empresas*”.

Se podría entender incluso en sentido amplio el concepto de empresa pero como dice Sotelo⁷⁷: “*aunque la palabra empresa admitiría incluir bajo su significado entes no económicos, disponemos de términos más*

⁷³ SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos: *Introducción a la comunicación institucional*. Editorial Ariel, S.A, 3ª ed., Barcelona, 2001. Ver nota 41, pág. 79.

⁷⁴ SOTELO, pág. 23.

⁷⁵ MÍGUEZ-GONZÁLEZ, pág 57-58.

⁷⁶ VAN RIEL, 1997, pág. 27.

⁷⁷ Ibid, pág. 23.

generales, que evitan una acusada identificación con el campo de la economía, y que, a la vez, pueden incluir las empresas dentro de sus límites”. En la búsqueda de un vocablo más general, Sotelo prefiere el uso de institución frente a organización, ya que desea poner el acento en la persona humana. Solo las personas crean un tipo de organización llamada institución a diferencia de otras organizaciones formadas por seres vivos. Es por tanto una diferencia de acento en un modo de organización lo que hace decantar el uso del término institucional frente al organizacional.

Sin embargo, como señala el mismo Sotelo: *“la mayor parte de la bibliografía especializada ha preferido hablar de organización, influida por los enfoques preeminentes de los últimos años, que aplicaban la teoría de sistemas al estudio de los grupos humanos. Como punto de partida entendemos que institución es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve y proporciona cohesión y paradigma”*⁷⁸. En este sentido el uso de institución con este matiz de centralidad y enfoque humanista tiene que verse incluido en esta investigación dentro del término y concepto de organización. De este modo cuando hablemos de comunicación organizacional o institucional en esta investigación hemos de comprenderlo conceptualmente y unívocamente: como la gestión orgánica de la comunicación en las organizaciones del tipo que sea con un enfoque humanista, centrado en las personas.

A pesar de la diversidad terminológica no podemos olvidar que cada palabra lleva inherente el tipo de organización a la que nos acerquemos, el origen de la escuela epistemológica de la que arranca el término y a la tradición histórica ligada también a la del propio uso del término lingüístico que le es más apropiado. Así en una empresa mercantil usaremos más propiamente dentro de la comunicación organizacional la palabra comunicación empresarial o en una universidad o ayuntamiento estaremos usaremos el término tradicional de comunicación institucional. Pero en este estudio de investigación usaremos como vocablo en castellano las palabras comunicación organizacional englobando así, las otros vocablos como comunicación institucional, comunicación corporativa y comunicación empresarial siempre y cuando se refieran a los aspectos comunes que buscan una gestión de la comunicación con enfoque total, holístico, orgánico e integral. Sin pretender – aunque puedan beber doctrinalmente - que sean traducción de otros conceptos y enfoques de

⁷⁸ SOTELO, pág. 24. Nota 27.

corrientes académicas o empresariales tanto en Estados Unidos o en el resto de Europa.

Es cierto que el término comunicación organizacional podría ser confundido y reducido terminológicamente y conceptualmente. Aunque tuvo su origen en los años treinta o inicio de los cuarenta, es en los años sesenta del siglo XX cuando se consolida en el campo académico de Estados Unidos la disciplina dentro del campo de la comunicación en las organizaciones con el nombre de *organizational communication*. Míguez-González apoyada en los autores Putnam y Jamplin evidencia que esta disciplina⁷⁹: *“cuyo origen y fundamentación no coincide con la idea de gestión integral de la comunicación en cualquier organización (...) guarda más relación con las maneras en que la comunicación puede contribuir a la efectividad de la empresa con un enfoque centrado en la gestión de la comunicación interna y las relaciones informativas que se producen dentro de una empresa”*.

A pesar de este riesgo que podría delimitar en su aplicación el uso del concepto y término –en sentido amplio y genérico como la gestión de la comunicación en las organizaciones u organizacional con enfoque total e integral–, el camino que seguiremos en el uso de *comunicación organizacional* será la búsqueda de aquellos puntos comunes que el devenir histórico e investigador han coincidido en encontrar. Esto nos permitirá usar en esta investigación el término organizacional con este único sentido.

Así Míguez-González acepta este sentido más genérico y englobador del término comunicación organizacional cuando queremos referirnos a los diversos tipos de organizaciones en su conjunto⁸⁰: *“el concepto de comunicación organizacional, entendido como la comunicación que se desarrolla en las organizaciones, podría aplicarse a cualquier entidad que pueda ser entendida como una organización, lo que, además de organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y, en general, entidades del tercer sector, también podría englobar empresas o corporaciones e instituciones...pero en la práctica no se sigue esta premisa. De hecho, el término más genérico, que sería el de comunicación organizacional, no siempre se utiliza en este sentido”*. Señala también autores como García Orosa (2006) y Castillo (2005) que coinciden con este significado y uso del término genérico comunicación organizacional aunque menciona que es

⁷⁹ MÍGUEZ-GONZÁLEZ, pág. 58.

⁸⁰ Ib., pág. 58.

más propio su uso en el ámbito académico iberoamericano que en el español.

Según Sotelo⁸¹ a partir de 1945 la comunicación de las organizaciones se consolida como actividad profesional en Estados Unidos. Esto significó la aparición de los primeros gabinete de prensa y los consejeros de las Relaciones Públicas⁸². Y como señala Cutlip, Center y Broom⁸³ comenzó el despegue y desarrollo de la comunicación de las organizaciones.

Siguiendo a Invenizzi y para hacer operativo este concepto de Comunicación Organizacional propone cinco aspectos a tener en cuenta en las organizaciones y que sirven de guía para un Dircomato desde este paradigma⁸⁴ y en nuestra investigación:

1. Referir todas las iniciativas de comunicación a los valores constitutivos de la organización, que sean específicos, éticamente fundados y explicitados de modo que todos los puedan conocer.
2. Realizar una elevada coherencia y posiblemente sinergias entre todos los actos comunicativos referidos tanto al interno como al externo y entre estos y las acciones de gestión.
3. Apoyar todos los procesos de innovación organizativa y de desarrollo organizativo y de gestión con la implementación de planes de comunicación adecuados y compartirlos y darlos a conocer entre todos.
4. Difundir las competencias de comunicación interpersonal entre todos los componentes de la organización, desde el equipo directivo o de gobierno hasta los operadores, desarrollando planes formativos y de asesoramiento sobre temas de comunicación.
5. Realizar un plan estratégico e integral de comunicación por parte del equipo de gobierno y de los equipos de gestión de modo que sea eficaz la gestión del plan.

⁸¹ SOTELO, pág.31.

⁸² Ibid. Nota 1. Pág. 31.

⁸³ Ibid. Nota 10.

⁸⁴ INVERNIZZI, Emanuele: *La comunicazione organizzativa: Teorie, modelli e metodi*, pág. 203.

3. EL CONTEXTO COMUNICATIVO

3.1. La emergencia de un nuevo contexto comunicacional

A partir de 1948 tuvieron lugar distintos acontecimientos que provocaron la llegada de la era tecnocientífica que tuvieron como consecuencia más inmediata la aparición de la economía de la información frente a la economía de producción. Seguiremos el análisis hecho por Joan Costa para la descripción inicial de la emergencia de un nuevo contexto comunicacional. En este año “*la irrupción de la Cibernética, de Norbert Wiener, junto con la noción matemática de información de Claude Channon, pusieron los cimientos del nuevo edificio tecnocientífico. A partir de aquí cristalizaría la comunicación como ciencia a raíz de la fusión de tres doctrinas fundamentales*”⁸⁵ que serían la cibernética, la noción de información y la teoría de la retroacción.

Sobre la primera teoría Costa afirma: “*Por una parte, el movimiento que ahora llamamos Sistémica o Teoría General de Sistemas, de Von Bertalanffy, y que inicialmente se llamó Cibernética, creada por Wiener, McCulloch, Ashby, Moreno y otros autores, que pretendía reducir la representación del mundo de los fenómenos humanos o sociales a un conjunto de fórmulas matemáticas y de grafos y modelos más o menos complejo que expresaban interacciones entre los elementos o los “órganos” de estos grafos*”⁸⁶.

La segunda teoría es la noción de Información y es definida “*con claridad por Wiener, Shannon y Jakobson, pero en el origen por Leibniz y Platón, que quiere medir la intensidad de los intercambios más o menos*

⁸⁵ COSTA, Joan: *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. CPC Editor, Barcelona, 2010, págs. 58-59.

⁸⁶ Ibidem.

complejos entre los seres de la red o la complejidad de los grafos de esta red”⁸⁷.

Y por último Joan Costa señala: *“la teoría de la retroacción, o feed-back, elaborada a partir de los trabajos de Poincaré, Vanderpol y de un equipo de cibernéticos alemanes, que resulta del análisis de las ecuaciones diferenciales con coeficientes no constantes, que era, hasta una época reciente, un aspecto de la ciencia matemática aplicada”⁸⁸.*

Estos tres momentos nos permiten conocer los efectos de esa transición en los ámbitos científicos, tecnológicos y social. Esto quiere decir según Costa que: *“La cibernética trata de las máquinas y los sistemas autónomos, incluidos los seres humanos. La idea de retroacción rompe con la idea simple de casualidad lineal e introduce con la noción de “caja negra” la idea de bucle causal en su interior. La causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa: interacción, feed-back, comunicación, complejidad”⁸⁹.*

Respecto a la Teoría General de los Sistemas señala que pondrá las bases de una ciencia de la organización: *“La primera lección sistemática recupera el viejo axioma estructural: “el todo es más que la suma de las partes”. Esto significa que existen cualidades emergentes que nacen de la organización del todo, y que estas tienen efectos retroactivos sobre las partes, y de ellas entre sí sobre el conjunto del propio sistema: la empresa y la sociedad, y las interacciones de ambas como un sistema mayor”⁹⁰.*

Sobre la La Teoría Matemática de la Información dice: *“es un útil de tratamiento de la incertidumbre, de lo imprevisible en busca de la inteligibilidad. Este concepto de Información permite adentrarse en un universo (un estructura cualquiera) donde existen a la vez entre sus elementos la redundancia y el ruido, para extraer de ellos la originalidad, la novedad: La Información propiamente dicha, como una nueva dimensión matemática (H en bits) de los sistemas, de los mensajes y de la complejidad”⁹¹.*

⁸⁷ Ib.

⁸⁸ Ib.

⁸⁹ Ib. , pág. 59.

⁹⁰ Ib.

⁹¹ Ib.

Dos fueron los libros que marcaron el inicio de esta base científica y tecnológica y que Joan Costa coloca como el inicio de una nueva sociedad, calificando el momento como de “big bang”. Norbert Wiener presentó el libro *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. Por otro lado Claude Shannon y Warren Weaver publicaron también en 1948 el libro *The mathematical Theory of Communication* que recogería investigaciones anteriores para iniciar lo que hoy conocemos como Ciencia de la Comunicación o de la Información. La aplicación de estos dos libros dieron como resultado las primeras máquinas de procesar información por IBM que tenían por nombre “computer machines”.

En el contexto de este mismo año la fecha de 1948 nos recuerda la adopción por parte de muchos países de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y que sin duda provocarán nuevos desafíos éticos. Joan Costa dice: *“Los efectos visibles del big bang llegaron tardíamente al gran público. Y pese a que se estaba viviendo el gran cambio con el ascenso de la economía de la información- entretrejida con la ciencia de la comunicación – y el impulso renovado de los servicios, que llegaría a convertirlos en una cultura y en una actitud de las organizaciones; pese a estos hechos, decíamos, no existía en aquellos momentos una conciencia clara de los mismos. Sería más adelante, en los años 70, cuando el alcance del cambio llega a modificar incluso el significado de palabras como información y servicio. Y se incorporarían a la empresa, de la mano del dircom, que asumiría los valores prácticos de tales conceptos para integrarlos junto con otros valores al management global de la nueva economía”*⁹².

Este desplome de la industrialización trae – según Costa- a la misma vez que la emergencia de la nueva Economía de la Información los siguientes efectos⁹³:

1. La creciente importancia de los intangibles, servicio, valores respecto al tradicional eje económico basado en el producto material.
2. El efecto de los grandes cambios tecnocientíficos operados por las tres teorías antes señaladas como la cibernética o sistémica, la teoría matemática de la Información, la ciencia de la

⁹² Ib., pág. 69.

⁹³ Ib., pág. 73.

- comunicación, internet, la robótica, la inteligencia artificial, la vida artificial.
3. La aparición nuevas máquinas de memoria y tratamiento de datos que con su enorme capacidad de cálculo ultrarápido, de simulación y elaboración de modelos matemáticos complejos ha dado lugar a una revolución telemática.
 4. La infoexplosión ya señalada en la introducción de este trabajo a escala masiva: televisión, telecomunicaciones, informática, telemática, digitalización, interactividad virtual, redes sociales y todo lo que ahora está llegando.
 5. La emergencia sobre la base del reconocimiento de los derechos humanos de una nueva conciencia ecológica, de responsabilidad social, sobre la reputación, la equidad y la ética empresarial como valores emergentes en el sistema social.

Este marco de análisis nos permite comprender los grandes cambios en las empresas y la emergencia de un nuevo paradigma tecnológico que configuraría a partir de entonces los grandes cambios que estaban por venir.

Manuel Castells nos ofrece una interesante reflexión en la misma línea que Costa: *“El cambio tecnológico que liberó todas las potencialidades de las redes fue la transformación de las tecnologías de la información y la comunicación, basada en la revolución de la microelectrónica que tuvo lugar en las décadas de 1950 y 1960. Este cambio tecnológico sentó las bases de un nuevo paradigma tecnológico que se consolidaría en los años setenta, primero en Estados Unidos, para difundirse después rápidamente por todo el mundo dando paso a lo que he denominado, descriptivamente como, la Era de la Información”*⁹⁴.

Manuel Castells siguiendo la conceptualización de William Mitchell afirma el importante papel de la tecnología en el proceso de transformación social, entendiéndolo como un proceso *“de expansión y potenciación del cuerpo y la mente humanos [...] especialmente cuando consideramos la principal tecnología de nuestro tiempo, la tecnología de la comunicación, que se relaciona con la esencia de la especificidad de la especie humana: la comunicación consciente y significativa. Gracias a las tecnologías de información y comunicación disponibles, la sociedad red puede desplegarse plenamente, trascendiendo los límites históricos de las redes*

⁹⁴ CASTELLS, Manuel: *Comunicación y Poder*. Alianza, Madrid, 2011, págs. 49-50.

como forma de organización e interacción social”⁹⁵. En esta noticia podemos ver el plan de Elon Musk⁹⁶ para convertirnos en supercyborgs.

3.1.1. La Sociedad Red, como paradigma de comprensión.

Manuel Castells define la Sociedad Red como: *“aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica. Entiendo por estructura social aquellos acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder expresados mediante una comunicación significativa codificada por la cultura [...] una estructura social cuya infraestructura se base en redes digitales tiene las posibilidades de ser global [...] por tanto, una estructura social cuya infraestructura se base en redes digitales tiene las posibilidades de ser global. No obstante, la tecnología de redes y la organización en red son sólo medios que reflejan las tendencias inscritas en la estructura social”*⁹⁷.

Lo que diferencia el actual proceso de globalización respecto a otros procesos de globalización de épocas anteriores -según Manuel Castells - se encuentran en las tecnologías digitales de comunicación y los sistemas de información: *“El actual proceso de globalización tiene su origen en factores económicos, políticos y culturales, según han documentado los estudios académicos sobre la globalización. Pero, tal como sugiere una serie de estudios, las fuerzas que impulsaron la globalización sólo pudieron desencadenarse porque tenían a su disposición la capacidad de conexión en red global que proporcionan las tecnologías digitales de comunicación y los sistemas de información, incluyendo las redes informatizadas de transporte rápido a larga distancia...La Sociedad Red es pues una sociedad global. Ello no significa, sin embargo, que las personas de todo el mundo participen en las redes. De hecho, por ahora, la mayoría no lo hace. Pero todo el mundo se ve afectado por los procesos que tienen lugar en las redes globales de esta estructura social”*⁹⁸.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ <http://www.eldiario.es/cultura/tecnologia/neuralink-elon-musk_0_640087167.html>. [Consulta: 7-05-17].

⁹⁷ CASTELLS, M.: “Comunicación y ...”, op. Cit., pág. 51.

⁹⁸ Ib.

Concluye Castells que las redes globales configuran y controlan las actividades básicas de la vida humana: *“los mercados financieros; la producción, gestión y distribución transnacional de bienes y servicios; el trabajo muy cualificado; la ciencia y la tecnología, incluida la educación universitaria; los medios de comunicación; las redes de Internet de comunicación interactiva multiobjeto; el arte, la cultura, los espectáculos y los deportes; las instituciones internacionales que gestionan la economía global y las relaciones intergubernamentales; la religión; la economía criminal; y las ONG transnacionales y los movimientos sociales que hacen valer los derechos y valores de una nueva sociedad civil global. La globalización se comprende mejor como la interacción de estas redes globales socialmente decisivas”*⁹⁹.

Este movimiento emergente por la interacción de las redes globales¹⁰⁰ ha tenido sus consecuencias en las investigaciones sobre estudios de comunicación. Las primeras investigaciones en el pasado siglo XX sobre los efectos de la comunicación nos ofrecían un panorama comunicativo marcado por un modelo lineal de comunicación. Autores como Claude Elwood Shannon y Warren Weaver nos ofrecieron estudios en este sentido y que después fueron enriquecidos y adaptados por Roman Jakobson¹⁰¹. El nuevo contexto comunicacional emergente provoca que las funciones clásicas dadas al emisor y receptor sean ahora intercambiables. Nos encontramos de esta manera ante un nuevo paradigma de la comunicación gracias a la eclosión y la accesibilidad de las nuevas herramientas de comunicación¹⁰² como resultado del avance tecnológico¹⁰³. Manuel Castells denomina a estas nuevas formas de comunicación en red bajo el concepto de *“Auto-Comunicación de masas”*¹⁰⁴.

⁹⁹ Ib., pág. 52.

¹⁰⁰ HERRERA Manuel y BARQUERO José Daniel: *Redes Sociales. De metáfora a paradigma*, Furtwangen Editores, Fundación Universitaria ESERP, Barcelona, 2012.

¹⁰¹ CARDOSO, Gustavo: *Sociedad Red*. Editorial UOC, Barcelona, 2009.

¹⁰² ALONSO RODRÍGUEZ, Carlos: *Las claves de la comunicación en la empresa. Vende más comunicando mejor: la comunicación como clave del éxito empresarial*. Col. Economía y empresa, Almuzara, Córdoba, 2011, págs. 42-48.

¹⁰³ CARBONELL, José M^a: *El futuro de la comunicación. Redes, medios y poder*. Editorial UOC, Barcelona, 2012; COSTA, Joan: *El ADN del...* Op. cit.

¹⁰⁴ CASTELLS, Manuel: *Comunicación y...* Op. cit.

Si antes los gatekeepers¹⁰⁵ eran los periodistas en cuanto que intermediarios de los medios tradicionales de comunicación¹⁰⁶, hoy cualquier ciudadano puede hacer llegar su mensaje a cualquier tipo de público gracias a los conocidos medios sociales como blogs, redes sociales etc. Esta nueva situación es denominada por Manuel Castells como Paradigma Informacional y que aparece ampliamente desarrollado en su obra de investigación “*La Era de la Información*”. Según Castells en la presentación de su investigación dice¹⁰⁷: “*La trilogía –La era de la información: economía, sociedad y cultura– estudia la transformación de la sociedad en todo el mundo a partir de la revolución tecnológica informacional, la globalización de la economía y la emergencia de una nueva cultura. El primer volumen, “La sociedad red” traza la historia de la revolución tecnológica digital y genética, y analiza la interacción entre tecnología y sociedad en la economía, en las empresas, en el trabajo y el empleo, en la comunicación, en el espacio urbano y regional y en la concepción social del tiempo*”¹⁰⁸.

La investigación de Castells es un análisis basado en datos estadísticos y etnográficos a partir del resultado de las investigaciones que realizó durante quince años en Europa, Estados Unidos, América Latina y Asia. Estas investigaciones tratan de evidenciar la importancia de las redes digitales y su relación con la emergencia de una nueva estructura social y de comunicación que es la base de la sociedad actual. “*De forma similar a como las tecnologías energéticas contribuyeron en su momento al surgimiento de la sociedad industrial. Sin embargo, el análisis muestra también la influencia de los procesos políticos, de las estrategias empresariales y de la singularidad de cada cultura en las formas propias de esta transformación. En su conjunto, disolviendo los mitos futuroológicos a partir de los resultados de la investigación académica internacional, este volumen presenta un análisis sistemático de las estructuras fundamentales que configuran la sociedad en la que vivimos: la sociedad red*”¹⁰⁹.

¹⁰⁵ BONI, Federico: *Teorías de los medios de comunicación*. Aldea Global, Barcelona, 2008.

¹⁰⁶ ACED Cristina: “Relaciones...” Op.cit., pág. 67; BONI, Federico: *Teorías de los medios de comunicación*. Aldea Global, Barcelona, 2008.

¹⁰⁷ CASTELLS, Manuel: *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial, Madrid, 2011 (ed. 3ª), vol. 1: *La sociedad red*.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ CASTELLS, Manuel: *La Sociedad Red: una visión global*. Alianza Editorial, Madrid, 2013.

Manuel Castells desde su concepto de Sociedad Red comprende y analiza el mundo y los nuevos movimientos sociales. Así afirma: *“En los últimos años, la comunicación a gran escala ha experimentado una profunda transformación tecnológica y organizativa con el auge de lo que he denominado autoconocimiento de masas, basada en redes horizontales de comunicación interactiva y multidireccional en Internet y, cada vez más, en redes e comunicación inalámbricas, la plataforma de comunicación prevalente en la actualidad en todas partes. Este es el nuevo contexto, en el corazón de la sociedad red como nueva estructura social, en la que se están formando los movimientos sociales del siglo XXI”*¹¹⁰.

3.1.2. La conectividad como elemento estructurador de nuevos significados.

El concepto de Sociedad Red de Manuel Castells nos sirve para comprender el contexto de este nuevo mundo emergente conectado y que se encuentra en la base de esta nueva estructura social¹¹¹. La clave de comprensión de esta nueva estructura es *la conectividad* que nos permite compartir, sentir unión y construir nuevos proyectos. La base de esta conectividad depende ciertamente de las redes interactivas de comunicación donde Internet y las redes inalámbricas son fundamentales: *“Las redes sociales digitales basadas en Internet y en plataformas inalámbricas son herramientas decisivas para movilizar, organizar, deliberar, coordinar y decidir. Sin embargo, el papel de Internet va más allá de la instrumentalización: crea las condiciones para una forma de práctica compartida que permite a un movimiento sin líderes sobrevivir, deliberar, coordinar y expandirse [...] Además, hay una conexión fundamental, más profunda, entre Internet y los movimientos sociales en red: comparten una cultura específica, la cultura de la autonomía, la matriz cultural fundamental de las sociedades contemporánea”*¹¹².

Esta transformación cultural que se encuentra en el transfondo del cambio social viene provocada según Castells por la aparición de un nuevo conjunto de valores que define como Individuación y Autonomía. El

¹¹⁰ CASTELLS, Manuel: *Redes de Indignación y Esperanza. Los movimientos sociales en la era de Internet*. Alianza Editorial, Madrid, 2012, pág. 210.

¹¹¹ CASTELLS, Manuel; TUBELLA, Inma,; SANCHO, Teresa y ROCA, Meritxell: *La transición a la sociedad red*. Editorial UOC, Barcelona, 2007.

¹¹² Ibidem, pág. 219.

primero lo define como: *“La individuación es la tendencia cultural que subraya los proyectos del individuo como principio esencial que orienta su comportamiento. Individuación no individualismo, porque el proyecto del individuo puede estar dirigido a la acción colectiva e ideales compartidos, como la conservación del medio ambiente o la creación de una comunidad, mientras que el individualismo hace del bienestar del individuo el objetivo último de su proyecto individuado”*¹¹³.

El según valor más amplio ya que lo refiere tanto a los actores individuales como colectivos lo define como: *“La capacidad de un actor social para convertirse en sujeto definiendo su acción alrededor de proyectos contruidos al margen de las instituciones de la sociedad, de acuerdo con los valores e intereses del actor social. La transición de individuación a autonomía se opera mediante la conexión en red, que permite a los actores individuales construir su autonomía con personas de ideas parecidas en las redes que elijan”*¹¹⁴. En este sentido José Luis Orihuela traduce este mismo análisis de Castells en la comprensión de esos actores en base a esos valores de individuación y autonomía cuando dice¹¹⁵: *“las redes sociales han dotado de rostro y de estilo personal a las fuentes y han impulsado un modelo de comunicación, que alejándose del paradigma broadcast, se acerca tendencialmente al paradigma conversacional.”* Estos valores son la base de la desintermediación de los grandes medios convencionales y la emergencia de la conversación como paradigma de interpretación de las nuevas relaciones fruto de la Sociedad Red. Esta idea es tomada por Marc Caroggio cuando tratemos más adelante en el punto 3.4. la Comunicación Organizacional en el paradigma digital.

En este sentido y siguiendo con esta idea, la aparición y desarrollo de la tecnología de Internet ha propiciado la construcción de la autonomía. Esto lo vemos en la aparición de redes sociales controladas por los mismos usuarios. Estas redes generan nuevas posibilidades como nuevos modelos de sociabilidad a modo de una gran malla de comunicación y que tiene su exponente en la creciente importancia de las redes sociales o en la creciente mayor necesidad de sistemas de gestión y almacenamiento inalámbricos como la nube. Esta malla de comunicación que rodea y que va permeando nuestra vida posibilita entre otras funciones desde gestiones comerciales y

¹¹³ Ib.

¹¹⁴ Ib., pág. 220.

¹¹⁵ ORIHUELA, José Luis, *“Los medios después de internet”*, Editorial UOC, Barcelona, 2015, pág. 48.

profesionales a relaciones amistosas¹¹⁶. En definitiva, esta conectividad genera una *cultura del compartir*¹¹⁷ que redimensiona la experiencia humana gracias a las nuevas plataformas¹¹⁸. Es por tanto “una sociedad red autoconstruidas basada en la conectividad perpetua [...] El mundo real de nuestra época es un mundo híbrido, no un mundo virtual ni un mundo segregado que separará online de la interacción offline”¹¹⁹. Esta es nuestra cultura, nuestro mundo donde los individuos, con sus valores, sus objetivos y su propio estilo conviven con las nuevas tecnologías y están marcados por ellas en el mundo híbrido de la virtualidad real.

Manuel Castells avanzando esta línea argumentativa nos ofrece una interesante teoría en su libro *Comunicación y Poder* donde analiza la *construcción de significados* en la mente humana. Según Castells la forma en la que pensamos determina el destino de las instituciones, normas y valores que estructuran las sociedades¹²⁰. Por eso la lucha de poder es la batalla por la construcción de significados en las mentes. El ser humano es interacción y comunicar es la acción de compartir significados mediante el intercambio de información. Estamos por tanto constantemente creando y compartiendo significado. La revolución tecnológica está posibilitando el medio totalizante y socializante para esta inmensa tarea de compartir significado.

Esta idea que será desarrollada en el capítulo quinto, nos va a ayudar a comprender el análisis necesario en la labor de una *Dirección de Comunicación* al interno de una organización y especialmente a comprender el nuevo rol que puede tener un dircom con su Dircomato en la gestión de estos significados en las organizaciones. Estos significados son los intangibles. Para una buena y adecuada gestión de la comunicación

¹¹⁶ MARTÍN SERRANO, Manuel,: *Teoría de la Comunicación, la comunicación, la vida y la sociedad*. McGrawHill, Madrid, 2009.

¹¹⁷ ORTNER, Maximiliano: *La construcción de las relaciones entre la organización y sus públicos. La comunicación relacional como herramienta para acercarse y comprender profundamente a los públicos de la organización*. Editorial Académica Española, Saarbrücken, Alemania, 2012.

¹¹⁸ Para una reflexión muy interesante sobre el concepto de “conectividad” aplicado a la educación y aprendizaje ver la propuesta teórica de George Siemens que tiene por título: “ Conociendo el conocimiento”: <<https://app.box.com/shared/31mg21z77d>>. [Consulta: 22-04-2017].

¹¹⁹ Se refiere a la nota 109, pág. 222.

¹²⁰ Se refiere a la nota 92, pág. 23.

al interno de una organización se trataría de analizar los procesos de construcción de significado y creación simbólica al interno y al externo de la organización en el nuevo contexto comunicacional debido al desarrollo tecnológico: *“la transformación del entorno de las comunicaciones afecta directamente a la forma en que se construye el significado (...) En los últimos años el cambio fundamental en el mundo de las comunicaciones ha sido el nacimiento de lo que he llamado autocomunicación de masa: el uso de Internet y de las redes inalámbricas como plataformas de comunicación digital”*¹²¹.

Esta situación es ya normal en nuestra vida y en las relaciones que tenemos. Un grupo de música de reciente creación en la ciudad de Huelva (Sur-España) expresa la actual situación comunicativa en la siguiente letra de su canción que lleva por título *“Analfanauta”*¹²²:

*“Tengo ganas de arreglar el mundo.
Empezaré dando de baja mi cuenta en Tuenti.
Después en Facebook.
Renaceré en el momento exacto en que suprima de Hotmail todos mis
contactos, en el acto.*

*Dejaré de controlar el ratón que controlaba mis dedos.
Dejaré de utilizar Photoshop para arreglarme los pelos.
Formatearé la flor de mis neuronas.
Reiniciaré para instalar mi nueva persona. Sin silicona.*

*Navegaré por bucles y algoritmos.
Recuperando la mejor versión de mi mismo.
Sin pesimismo.*

*Dejaré de utilizar Internet para buscarme la vida. Dejaré de preguntarme
por qué no más llamadas perdidas.
Buscaré entre tanto medio de comunicación la manera en que este arcaico
corazón. Conecte contigo.
Detecto un fallo en el sistema
Tú y yo somos parte del dilema
¿Cómo arreglamos el mundo a 12 megas por segundo?*

¹²¹ CASTELLS, M.: *Comunicación y...* Op. cit.

¹²² Canción “Alfanauta” del grupo Antilopez:

<<http://www.youtube.com/watch?v=By2xcWhSBbw>>. [Consulta: 24-04-2017].

*Hay saturación de información sin conexión con los humanos
Y no hay manera de ponerse de acuerdo. Y nunca hay forma de entenderse
bastante. Y no sé cuando eres tú. Y no sé cuando soy yo.
No recuerdo como éramos antes.*

*Y no hay manera de ponerse de acuerdo.
Y nunca hay forma de entenderse bastante. Y no sé cuando eres tú. Y no sé
cuando soy yo. No recuerdo cómo éramos antes tú y yo.*

*Quizás quiso decir salvar su mundo. Quizás quiso decir salir del coma
profundo. En el que me hundo. Dejaré la soledad virtual por la ciudad y el
jaleo. Dejaré de utilizar mi webcam como el ojo del deseo. Buscaré entre
tanto medio de comunicación. La manera en que este arcaico corazón
conecte contigo.*

*Detecto un fallo en el sistema. Tú y yo somos parte del dilema. ¿Cómo
arreglamos el mundo a 12 megas por segundo?*

Hay saturación de información sin conexión con los humanos.

*Y no hay manera de ponerse de acuerdo. Y nunca hay forma de entenderse
bastante. Y no sé cuando eres tú y no sé cuando soy yo. No recuerdo como
éramos antes”.*

En la letra de esta canción podemos apreciar la nostalgia de un no lejano pasado que ha transformado nuestras relaciones sociales más cercanas, y ha transformando para siempre nuestros usos domésticos. La bella intención del protagonista en la letra de esta canción que añora y desea buscar lo mejor de cada uno sin la mediación de esta realidad mediada, parece misión imposible actualmente. Podemos decir que el actual contexto comunicacional es ya irreversible y se presenta con nuevos frentes digitales¹²³. Tan irreversible que el nuevo cortometraje de los andaluces hermanos Lagares que en el año 2000 ganaron el premio Goya al mejor corto¹²⁴ llevará por título *WhatsApps*¹²⁵ gira en torno a una triste sociedad deshumanizada y esclava del móvil.

¹²³ GARCÍA GUTIÉRREZ, Antonio: *Frentes Digitales. Totalitarismo tecnológico y transcultura*. Ediciones Comunicación Social, Salamanca, 2016.

¹²⁴ Hermanos Lagares, ganadores del premio Goya al mejor corto:
<http://elpais.com/diario/2000/01/31/andalucia/949274540_850215.html>. [Consulta: 27-04-17].

A nosotros lo que nos interesa para nuestra investigación es subrayar la evidente cantidad de “información mediada” que permea nuestras relaciones. Es muy interesante a partir de esta reflexión descubrir el proceso de construcción simbólica y de significado que se realiza a través de estos medios sociales y el valor creciente de algunos intangibles. Nos podría servir la teoría de los Usos y Gratificaciones y analizar esta teoría a la luz de la actualidad.

3.2. Aprender a comunicar en la complejidad.

El paisaje comunicativo se ha tornado más complejo aunque no menos atractivo. Para comprender esta complejidad nos servirá la reflexión y el pensamiento de Edgar Morin¹²⁶ que escribe: “*El pensamiento complejo, lejos de sustituir la idea de orden por la de desorden, tiende a poner en dialógica el orden, el desorden y la organización*”. Edgar Morin desarrolla sus ideas sobre el pensamiento complejo en tres obras fundamentales: El “Método”, “Ciencia con Consciencia” e “Introducción al pensamiento complejo”.

Según Edgar Morín, el pensamiento contemporáneo tiene como desafío un reto epistemológico: pensar en la complejidad. Esto tiene consecuencias para el pensamiento científico clásico edificado sobre tres pilares como son: el orden, la separabilidad y la razón. La misión de la ciencia clásica estaba en buscar tras las apariencias el orden oculto que es la realidad auténtica del universo. Pero en el siglo XIX se abre una grieta en esta concepción a partir del segundo principio de la termodinámica que afirma que la energía se degrada en forma calorífica¹²⁷.

Aparece por tanto el principio del desorden desde el momento en el que se concibe el calor como un movimiento de moléculas. Así podremos afirmar que el movimiento de cada molécula es impredecible. Aplicada esta idea y reflexión sobre el universo encontraríamos que éste marcha hacia la dispersión y por lo tanto al desorden y a la desintegración

¹²⁵ Noticia sobre el nuevo cortometraje WhatsApps de los hermanos Lagares: http://www.huelvainformacion.es/vivir_en_huelva/miserias-Dios-BmovilB_0_1129987536.html [fecha de consulta: 27-04-17].

¹²⁶ MORIN, Edgar: *Pensar la Complejidad. Crisis y metamorfosis*. Universitat de Valencia, 2010, págs. 131-140.

¹²⁷ <<http://www.uned.es/biblioteca/energiarenovable3/energia.htm>>. [Consulta: 24-04-2017].

cambiando nuestra imagen estática y determinista que tenemos del mismo. Pero por otro lado, frente al principio de dispersión se encuentra también el principio de unión y organización. Encontramos estos ejemplos en la misma naturaleza como la creación de átomos, moléculas, galaxias y estrellas.

Edgar se pregunta¹²⁸: “¿cómo iniciar la andadura en un universo en el que el orden ya no es absoluto, en el que la separabilidad es limitada, en el que la lógica misma comporta agujeros?”. El desarrollo de las ciencias contemporáneas han socavado estos tres pilares, de modo que pensar la complejidad se presenta como un reto para tratar de responder a esta cuestión.

La noción de orden fue cuestionada por la termodinámica “que reconoció en el calor una agitación molecular desordenada, después por la microfísica, después por la cosmo-física y hoy por la física del caos. Las ideas de orden y de desorden dejan de excluirse absolutamente entre sí: por una parte un orden organizacional puede nacer en condiciones vecinas a la turbulencia, por otra parte pueden nacer procesos desordenados a partir de estados iniciales deterministas. El pensamiento complejo, lejos de sustituir la idea de orden por la de desorden, tiende a poner en dialógica el orden, el desorden y la organización”¹²⁹. En el pensamiento complejo no se sustituye la idea de orden por la de desorden, sino que coloca en dialógica el orden, el desorden y la organización.

Este es el camino emprendido por Edgar, poner en diálogo dos fenómenos que están unidos que lo desarrolla en el primer volumen de su obra “El Método”. En este libro se parte de la idea hay que asociar los principios antagonistas de orden y desorden para hacer emerger de ellos otro principio que es el de organización. Otros autores caminan en esta línea para vencer los postulados científicos deterministas como los conceptos de “catastrofes”¹³⁰ de René Thom o “fractalismo”¹³¹ de

¹²⁸ MORIN, E.: *Pensar la...* Op. cit., pág. 133.

¹²⁹ Ib., pág. 131.

¹³⁰ ESPINOZA, Miguel: *René Thom, de la teoría de catástrofe a la metafísica*: <<http://institucional.us.es/revistas/themata/14/14%20Espinoza.pdf>>. [Consulta; 24-04-2017].

¹³¹ MANDELBROT, Benoît: *Fractales y el arte de la fracturación*: <http://www.ted.com/talks/lang/es/benoit_mandelbrot_fractals_the_art_of_roughness.html>. [Consulta: 24-04-2017].

Mandelbrot, las teorías físicas del caos, donde el término caos puede ser traducido por desorden aparente e impredecibilidad.

El pensamiento complejo apela a una dialógica entre el todo y las partes de modo que: *“el conocimiento de las partes no basta, el conocimiento del todo en tanto que todo no basta, si se ignora el de las partes; nos vemos pues llevados a hacer un vaivén en bucle para reunir el conocimiento del todo y el de las partes. De este modo, el principio de reducción es sustituido por un principio que concibe la relación de implicación mutua todo-partes. El principio de disyunción, de la separación (entre los objetos, entre las disciplinas, entre las nociones, entre el sujeto y el objeto del conocimiento), debería ser sustituido por un principio que mantenga la distinción pero que intente establecer la relación. El principio del determinismo generalizado debería ser sustituido por un principio que conciba una relación entre el orden, el desorden y la organización. Estando bien entendido que el orden no significa solamente las leyes, sino también las estabilidades, las regularidades, los ciclos organizadores, y que el desorden no es solamente dispersión, desintegración, que también puede ser taponamientos, colisiones, irregularidades”*¹³².

Si el siglo XIX fue concebido como el de la complejidad desordenada, el siglo XX debe ser el de la complejidad organizada. Pero ¿y el siglo XXI? Los sistemas son en sí mismos complejos porque su organización comporta o produce complejidad. En este sentido es interesante para nuestro estudio la relación inseparable que se establece entre la complejidad desorganizada y la organizada.

Un sistema es según E. Morín una relación entre partes que pueden ser muy diferentes entre sí y que constituyen un todo a la vez organizado, organizante y organizador. El todo es mucho más que la suma de las partes. Pero a su vez, esas partes, en el todo muestran otras cualidades o propiedades nuevas gracias a esa organización de esas partes en un todo. Estas nuevas cualidades o propiedades le llamamos *emergencias*. E. Morín también nos advierte que también el todo puede ser menos que la suma de sus partes puesto que muchas cualidades y propiedades de las partes pueden quedar inhibidas por la organización del todo. Teniendo en cuenta todo esto, podemos aplicar esta relación del todo y sus partes a otras ideas como la relación individuo y sociedad, la relación del los *stakeholders* con la dirección de la organización y viceversa, de modo que la noción de

¹³² MORÍN, E.: *Pensar la...* Op. cit., pág. 146.

organización puede ser muy importante para establecer las cualidades emergentes o inhibidas. *“La mente (sprit, Mens) es una emergencia. Es la relación cerebro-cultura la que produce como emergencia las cualidades psíquicas, mentales, con lo que todo esto comporta del lenguaje, consciencia etc.”*¹³³.

3.3. Los mercados son conversaciones: habitar la Sociedad de la Conversación.

Ante esta complejidad y cualidades emergentes que hemos presentado, el Manifiesto Cluetrain¹³⁴ nos ofrece nuevas claves de esta sociedad en Red y Compleja. De la Sociedad de la Información y de la Comunicación, asistimos a la emergencia de la Sociedad de la Conversación. Así reza la primera de las tesis del Manifiesto Cluetrain: “Los mercados son conversaciones”.

El manifiesto Cluetrain fue creado en 1999 por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searle y David Weinberger, y publicadas en línea de forma colaborativa. El manifiesto trata de examinar el impacto de Internet tanto en organizaciones como en los consumidores. Lo curioso es que en aquellos años no existían las redes sociales como Facebook, Tuenti o Twitter entre otros. Muchas de sus tesis cobran ahora mayor actualidad por la importancia de la comunicación creciente posibilitada por estos medios sociales.

El manifiesto es una especie, así se convirtió, de guía de usuario para la economía de Internet: *“un mundo de nuevas comunidades en red; de empleados corporativos que se organizan de forma espontánea; de Linux y otros movimientos de código abierto que parecen emerger como por arte de magia”*¹³⁵. Surgió primero en la web y después se hizo el libro. Según Thomas Petzinger se distingue de otros libros de negocios porque: “se trata de un libro para levantar la moral:

- *Internet muestra la necrológica de la empresa y de las tradicionales estrategias de mercado. Todo puede quedar obsoleto en segundos.*

¹³³ Ibidem, pág. 149.

¹³⁴ LOCKE Christopher, LEVINE Rick, SEARLS Doc, WEINBERGER David. *El manifiesto Cluetrain*. Ediciones Deusto, Sevilla, 2008.

¹³⁵ Ibidem, pág. 10.

- *No pretende ser un manual para los negocios, más bien pretende poner en evidencia a realidad y lo que está por venir para que haya tiempo a reorientar la empresa u organización.*
- *Es importante buscar el rostro humano de la comunicación. La conversación humana es el modelo. Mucho sentido del humor y menos arrogancia, exponer ideas y menos sermonear.*
- *Los negocios necesitan recuperar la voz que perdieron. La tecnología está posibilitando esta conversación.*¹³⁶

Se trata en definitiva de captar el lado humano de los negocios y la tecnología, recuperando la conversación como el camino adecuado para conquistar nuevamente el corazón de los negocios. De ahí que se necesario aprender a vivir en esta sociedad y habitarla. De las 95 tesis me gustaría se escogen algunas tesis con mensajes claves para comprender la emergencia de esta Sociedad de la Conversación y la construcción y producción de significado, poniéndose entre corchetes el nº de las tesis seleccionadas:

- *Los mercados son conversaciones.* [1].
- *Los hipervínculos dejan las jerarquías en entredicho.* [2].
- *Tanto los mercados conectados en red como entre los empleados unidos por intranets, la gente se comunica con los demás de una nueva y poderosa forma.* [8].
- *Estas conversaciones en red están dando lugar a formas emergentes de organización social y de intercambio de conocimiento.* [9].
- *Los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados.* [11].
- *Las empresas no se dan cuenta que sus mercados ahora están conectados persona a persona y, por consiguiente, volviéndose más inteligentes y profundamente unidos en conversación.* [18].
- *Las empresas pueden comunicarse directamente con sus mercados.* [19].
- *Las empresas deben descender de sus torres de marfil y hablar con la gente con quien esperan entablar relaciones.* [25].
- *Para hablar con voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de su colectividad.* [34].
- *Las comunicaciones humanas se basan en el diálogo, en conversaciones humanas sobre inquietudes humanas.* [38].
- *Igual que ocurre en los mercados en red, las personas también hablan entre sí directamente dentro de la empresa.* [42].

¹³⁶ Ib., pág. 11.

- *Hoy en día, el organigrama está desdibujado, no sigue una jerarquía, sino que más bien el respeto por el conocimiento práctico se impone al de la autoridad abstracta. [50].*
- *Los mercados no quieren hablar con publicistas y vendedores de humo. Lo que quieren es participar en las conversaciones que tienen lugar dentro de las compañías. [62].*
- *También somos los empleados que hacemos funcionar tus empresas. Queremos hablar directamente con los clientes, con voz propia, no con tópicos escritos en un guión. [65].*
- *Somos inmunes a la publicidad. Olvídale. [74].*
- *Si quieres que te dirijamos la palabra, dinos algo. Y que sea algo interesante, para variar. [75].*
- *Tu producto falló. ¿Por qué? Nos gustaría preguntarle a la persona que lo fabricó. Tu estrategia corporativa no tiene sentido. Nos gustaría mantener una charla con tu director general. ¿qué no está, dices? [82].*
- *Somos 50 millones de personas y queremos que nos tomes tan en serio como si todos fuésemos periodistas de THE WALL STREET JOURNAL. [83]*
- *Estamos tanto dentro como fuera de las empresas. La línea divisoria entre nuestras conversaciones parece el Muro de Berlín hoy, pero es sólo un estorbo. Sabemos que desaparecerá. Trabajaremos desde ambos lados para eliminarla. [93].*
- *Para las empresas tradicionales, las conversaciones en red pueden parecer y sonar confusas. Pero nos estamos organizando más rápido que ellas. Tenemos mejores herramientas, más ideas nuevas y ninguna regla que nos frene. [94].*
- *Nos estamos despertando. Establecemos lazos entre nosotros. Estamos observando. Pero no estamos esperando. [95].*

Como podemos observar en cada una de estas tesis seleccionadas para el trabajo que nos ocupa, aparece con fuerza la invitación a conversar y replantear el modo de interactuar de todos los actores implicados en la organización. El mercado está ofreciendo nuevas oportunidades gracias a las nuevas tecnologías en red. Esto ha reconfigurado la relación de los diferentes públicos implicados en el mercado y por consiguiente a las empresas y organizaciones. Ya no hay marcha atrás en la opción de conversar. Fruto de esa conversación surgirá un conocimiento compartido que será el contenido básico que tendrá que conocer y gestionar la

dirección de comunicación de una organización¹³⁷. (Capítulo 10, esquemas nº 13 y 14).

De todo lo anteriormente dicho, deliberadamente hemos subrayado y así aparece en cada una de las tesis elegidas, la vital importancia que tiene para la organización el establecimiento de buenas relaciones entre los diferentes públicos estratégicos, tanto internos como externos. Según el Dr. James Grunig¹³⁸ es muy importante prestar atención a estas relaciones y vincularlas a los objetivos de la organización para que ésta sea eficiente:

“Las organizaciones efectivas eligen y alcanzan objetivos apropiados porque desarrollan relaciones con sus sectores de interés, a los cuales muchos practicantes de las Relaciones Públicas llaman públicos. Las inefectivas no pueden lograr sus objetivos, al menos en parte, porque sus públicos no sustentan y típicamente se oponen a los esfuerzo de su gerenciamiento por considerar sus objetivos como ilegítimos. La oposición pública a los objetivos de la Dirección y sus decisiones resultan frecuentemente en crisis y situaciones de riesgo institucional. Como resultante, el proceso de desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los públicos estratégicos es un componente crucial de la Dirección estratégica y del gerenciamiento de situaciones de riesgo y crisis. Nunca es simple el proceso de incorporar los objetivos, los intereses y las preocupaciones de los públicos en las decisiones estratégicas de la organización; no obstante es necesario”.

Trataremos de explicar y desarrollar cómo se gestionan estas relaciones a través de procesos comunicativos, como se comparten y se crean significados entre los públicos estratégicos de las organizaciones¹³⁹ en el nuevo contexto comunicativo de la Sociedad de la Conversación¹⁴⁰. Para todo esto es bueno hacer un repaso en el capítulo 4 a la historia y a los diversos modelos de las Relaciones Públicas hasta llegar a la nueva

¹³⁷ CARBONELL, José M^a: *El futuro de la comunicación. Redes, medios y poder*, Editorial UOC, Barcelona, 2012.

¹³⁸ GRUNIG, James E. y HUNT Todd: *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000, Barcelona, 2003, págs. 194-197.

¹³⁹ COSTA, Joan: “El futuro de la comunicación en las organizaciones”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004, págs. 543-555.

¹⁴⁰ RIESCO GONZÁLEZ, Manuel: *El negocio es el conocimiento*, Díaz de los Santos, Madrid, 2006, págs. 14.17. 89-107.

concepción de los gabinetes de comunicación o dirección de comunicación en este nuevo contexto.

3.4. La Comunicación Organizacional en un paradigma digital.

Marc Carroggio¹⁴¹ reflexiona sobre el nuevo paradigma de la comunicación pública centrando su análisis en un interesante escenario donde podemos situar la comunicación organizacional. Los retos corporativos anteriormente desarrollados se relacionan con la siguiente reflexión en torno al actual contexto comunicacional que Marc Carroggio denomina la transición de un paradigma Broadcast a un Paradigma Digital-Conversacional. Él establece cinco ejes de atención:

1. *De la mediación a la desintermediación:* El escenario mediático estaba anteriormente dominado antes de la aparición de internet por los tradicionales medios convencionales, medios de masas que servían de intermediario entre las organizaciones y los públicos. Sin embargo con la aparición de internet los límites como bien dice Carroggio se difuminan entre remitente, emisor, fuentes, públicos... la realidad se desintermedia y aparecen nuevas intermediaciones que debemos descubrir. En este contexto emergen los llamados nuevos influencers que generan opinión pública. Hoy los públicos se conciben como “producer”.
2. *Del discurso al diálogo:* antes ya lo hemos subrayado con la idea que los mercados son conversaciones. De una comunicación unidireccional comprendida en un sistema de broadcast a un comunicación multidireccional.
3. *De la tecnología a los contenidos:* Como dice Carroggio¹⁴²: “Hoy, gracias a los social media, millones de ciudadanos experimentan publicar sin frontera de contenidos propios: se da por hecho pero tiene consecuencias revolucionarias. En el paradigma digital el medio es el contenido. El liderazgo de los medios tradicionales no es ya consecuencia del monopolio de las tecnologías costosas que permiten alcanzar una gran audiencia, sino de la capacidad de producir contenidos en modo regular,

¹⁴¹ CARROGGIO, Marc: “Lo escenario digitale: una comunicazione a cerchi concentrici”, in TRIDENTE Giovanni – MASTROIANNI (eds.): *La missione digitale. Comunicazione della Chiesa e Social Media*, EDUSC, Roma, 2016, págs.19-31.

¹⁴² Ibidem, pág. 22-23. Traducción propia.

profesional y sobre todos creíble: ser investigadores y garantes de hechos verdaderos”.

4. *Del auditorio a la plaza:* en el sistema broadcast de los medios convencionales los espacios definen el lugar y el tiempo de la comunicación. Pero cualquier comentario, situación o idea lanzada en privado puede convertirse en viral, pública y planetaria.
5. *Del ciclo al flujo:* donde la constante información hace en estar en permanente estado de caducidad en las elaboración de las noticias. Se pone como ejemplo la obsesión con la permanente actualización del timeline de twitter, el reto de la información 24 horas los 7 días de la semana.

Estos cinco ejes afectan a la comunicación organizacional donde el panorama mediático es más participativo y está más interrelacionado entre los Medios, las instituciones y las personas. Así Carroggio describe los cambios que se producen en la organigrama comunicativo de una organización desarrollando dos ideas¹⁴³:

1. Del solista al coro: del portavoz único y su equipo de comunicación de la organización a observar un conjunto coral de todos los que tienen que ver con ella y que comunican entre sí. Se reformula el papel del portavoz y su equipo de comunicación que era regulador de los flujos, especialmente en los momentos de crisis. En el organigrama de un equipo de comunicación en una organización se coloca en un círculo céntrico y autónomo el gabinete de donde parte líneas que unen otros círculos autónomos más o menos alejados respecto al núcleo central. La cohesión del mensaje y de la visión de la organización viene en el paradigma broadcast de una fuente controlada que identifica públicos y establece mensajes. En el nuevo sistema mediático se debilita el control. ¿Controlar los flujos comunicativos? es como poner puertas al campo. Cada miembro de la organización se convierte en cierta medida en portavoz de ella difuminándose los límite incluso entre lo personal y lo insitucional¹⁴⁴.

¹⁴³ Ibid., pág. 24-30.

¹⁴⁴ Noticia sobre el diputado y secretario general del grupo parlamentario socialista Miguel Ángel Heredia sobre una opinión personal que afectó al grupo PSOE al que representa. <<http://www.elmundo.es/andalucia/2017/04/04/58e29fa6268e3e3a538b46a4.html>>. [Consulta: 26-04-17] y las consecuencias en la campaña de primarias de Susana Díaz en Cataluña: http://www.diariodesevilla.es/andalucia/Susana-Diaz-Sanchez-Cataluna-Espana_0_1130587327.html>. [Consulta: 27-04-17].

2. La comunicación en círculos concéntricos: la imagen sería como cuando lanzamos un piedra en un estanque y provoca ondas expansivas en el agua o como si de una atena emitiese. La comunicación en una organización en el paradigma digital sería en forma de círculos concéntricos. Donde la línea que separa cada círculo respecto a otros es difusa. Los primeros círculos que rodean el gabinete de comunicación serían los que forman parte de la organización y así sucesivamente se van expandiendo los círculos según el grado de relación. El dircomato estaría como el corazón junto con el gobierno y nutriría a modo de onda los flujos comunicativos. Ya no hay afán de control. Más bien sería nutrir a los círculos más cercanos e inspirar comportamientos y actitudes para esa labor coral de comunicación. El Dircomato como fuente veraz y con un papel formativo y de enseñanza en toda la organización. Nutre de esta manera la cultura organizativa de manera orgánica. El Director de comunicación se enriquece con un papel a modo de líder cultural interno al servicio de todos. En este sentido la gestión de la comunicación en relación a los valores de la institución se presenta como garantía de una buena reputación, transparencia y credibilidad. Dice Caroggio¹⁴⁵: *“Invertir en quien está más cercano es el modo más seguro de potenciar los efectos comunicativos sobre todos”*. Y con el ejemplo de la gota de agua que propone Caroggio la comunicación se caracteriza por elementos propios de esta cultura digital: compartir e influir. Y esto genera en el grupo corresponsabilidad y sentido de pertenencia.

La Comunicación en círculos concéntricos tiene otras tres consecuencias que son oportunidades para Marc Caroggio:

1. Una comunicación centrada en las personas: Pensar que cada persona es un potencial influencer, hace que la comunicación sea concebida menos medio-céntrica. Por lo tanto hay que dotar también a cada persona con herramientas para que se doten de sabiduría comunicativa. Marc Caroggio sigue en esta idea los postulados de Anne Gregory¹⁴⁶.
2. Una comunicación centrada en los contenidos: superado los aspectos técnicos de los medios, será una comunicación más centrada en los

¹⁴⁵ CARROGGIO, Marc: *Lo escenario digitale*, ibidem, pág. 28. Traducción propia.

¹⁴⁶ GREGORY, Anne – WILLIS Paul: *Strategic Public Relations Leadership*, Routledge, Oxon, 2013, pág. 49.

contenidos, en las argumentaciones, en las narraciones. Buscando que estos contenidos puedan ser compartidos por su grado de significatividad y calidad.

3. Una comunicación centrada en la autodeterminación e iniciativa institucional. Es una comunicación que es menos dependiente de los de los medios convencionales gracias a la desintermediación y que espabila a cada organización a explicarse por sí misma con sus propios medios. Dice Marc Carroggio que no hay excusas para echar a otros el mal de no tener la oportunidad de explicarnos a nosotros mismos.

Y a su vez avisa sobre tres riesgos a tener en cuenta en este contexto digital y de desintermediación en la comunicación organizacional.

1. La polarización y visceralidad en las conversaciones. Cada organización igual que cada sujeto se encuentra solo ante la intemperie de las conversaciones en el paradigma digital. La tentación de la polarización favorecida por el aparente anonimato y la controversia puede llevar a la organización a una actitud defensiva y de contracampaña. El camino no puede ser la reclusión. Antes al contrario, la inevitable necesidad de conversar evitando posturas extremistas.
2. La sordera en las relaciones. Las comunicaciones de una organización deben estar abiertas al contexto y al encuentro. La tentación egocéntrica hace que se pierda el contenido significativo y se busque la difusión a cualquier coste. Estar abierto al contexto legitima a las organizaciones y las hace sostenibles. En la Sociedad Red la relevancia proviene de poder conversar. El otro camino es la desaparición.
3. La dispersión de los contenidos y las iniciativas. Si en el contexto broadcasting teníamos el zapping, en el contexto digital la dispersión y la falta de concentración es una posibilidad asentada. Al menos que cada organización ofrezca durante el tiempo que dure la llegada del usuario a la web, a las redes propias una experiencia significativa en su corta estancia y una invitación a volver y a seguir interactuando.

Recientemente se ha publicado un libro¹⁴⁷ póstumo del pensador Zygmunt Bauman al que nos hemos referido en el apartado de las

¹⁴⁷ “La advertencia póstuma del pensador Zygmunt Bauman”

<http://cultura.elpais.com/cultura/2017/04/17/actualidad/1492423945_605390.html>.

[Consulta: 25-04-17].

organizaciones líquidas. Lleva por título *Retrotopía*¹⁴⁸. También un libro colectivo donde participa Bauman y que lleva por título *El Gran Retroceso*¹⁴⁹. La propuesta que vienen sustentada en estas dos obras y que sustenta esta investigación no es otra que ante la situación actual e invocando Zygmunt Bauman sorprendentemente al papa Francisco, apuesta por la capacidad para dialogar.

La propuesta de Marc Carroggio de una comunicación organizacional planteada a modo de círculos concéntricos, donde el dircom con su dircomato sea el corazón motor de una cultura comunicativa y donde todos –públicos internos y externos– se vean en diálogo significativo que sustente el encuentro, se presenta como un paradigma muy urgente y necesario para la reflexión y gestión en cualquier organización. También, este modelo es muy interesante como propuesta interpretativa para fomentar, contribuir y construir una ciudadanía activa, dispuesta a combatir los extremismos y que promueva –a nuestro parecer– la Cultura del Encuentro que sostiene las palabras y los gestos de aquel al que se refiere Bauman en su capacidad de dialogar¹⁵⁰: Francisco.

¹⁴⁸ BAUMAN, Zygmunt: *Retrotopía*, Paidós, Barcelona, 2017.

¹⁴⁹ AA.VV, *El Gran Retroceso. Un debate internacional sobre el reto urgente de reconducir el rumbo de la democracia*. Planeta Libros, Barcelona, 2017.

¹⁵⁰ CARTES BARROSO, Manuel Jesús: *Comunicar la "Cultura del Encuentro": decálogo para un periodismo con dignidad*. en GÓMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel (ed.): *Derechos Humanos Emergentes y Periodismo: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información*, Universidad de Sevilla, 2015, págs. 213-225: <<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/31054>>. [Consulta: 25-04-17].

4. LOS NUEVOS GABINETES DE COMUNICACIÓN

4.1. El recorrido histórico de las Relaciones Públicas hasta la aparición de las diferentes escuelas y sus modelos de organización.

Para conocer el departamento donde se ubica la Dirección de Comunicación en una organización y sus funciones realizamos a continuación un recorrido por la historia de los orígenes de las Relaciones Públicas¹⁵¹. Un recorrido por su historia en líneas generales nos permitirá conocer su evolución como respuesta a las necesidades de sus públicos, así como su identidad epistemológica¹⁵². En este sentido lo recuerda Jaime de Urzáiz¹⁵³ que escribió el primer libro sobre las Relaciones Públicas publicado por un autor español en el año 1971. En este libro hace un recorrido histórico en España sobre el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas hasta llegar al concepto de Comunicación Social Integral y avanza en su exposición sobre el lugar del Director y Gabinete de Relaciones Públicas, así como en los contenidos y desarrollo de la I Asamblea Nacional de RR.PP donde actuó como secretario general.

Podemos remontarnos para conocer los orígenes de las Relaciones Públicas a ejemplos concretos de la Antigüedad en Egipto y Roma. Pero escojo una fecha más reciente donde podemos observar el desarrollo más

¹⁵¹ L. WILCOX, Dennis: *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. 6ª edición, Pearson educacion, S.A., Madrid, 2001, pág. 27.

¹⁵² GRUNING James E.-HUNT, *Dirección de Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2003, págs. 61-105; SOTELO ENRÍQUEZ, Carlos, *Introducción a la comunicación institucional*. Ariel Comunicación. Barcelona. 2001, págs. 81-158; CASTILLO ESPARCIA, Antonio: *Relaciones públicas. Teoría e historia*. UOC, 2009.

¹⁵³ URZÁIZ Y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Jaime: *De las Relaciones Públicas a la comunicación social integral. Nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. Editorial San Martín, Madrid, 1997, págs. 23, 31, 318 y 300.

inmediato y configuración de las Relaciones públicas tal como nos la imaginamos hoy. Tomamos como referencia los finales del siglo XIX donde las acciones de Relaciones Públicas estaban encaminadas a ganarse la simpatía y confianza del público respecto de una empresa u organización aunque vinculadas a intereses comerciales. Las Relaciones Públicas eran entendidas como “*publicity*” en el sentido de armas para influir por medio de la persuasión en una opinión pública. Jordi Xifra en su manual de *Relaciones Públicas e Institucionales* nos hace un recorrido por este período reciente¹⁵⁴.

En 1900 se creó en la ciudad de Boston la primera agencia de *publicity* con el nombre de Publicity Bureau por George F. Parker e Ivy Ledbetter Lee. Después abrieron otra oficina en New York. El primero se dedicó y continuó en el terreno de la *publicity*. En cambio Ivy se dedicó al asesoramiento de empresa y organizaciones¹⁵⁵. Su planteamiento partía de la información al público para que una empresa u organización fuera aceptada y comprendida¹⁵⁶. El camino consistiría en presentar el mensaje desde el punto de vista más verdadero y honrado. Esto conseguiría crear confianza mutua, diálogo e incluso reconocimiento de que las cosas no se hacían bien. Es famoso su manifiesto de creencias en su declaración de principios. Su experiencia en las Relaciones Públicas y los acontecimientos para los que tuvo que trabajar como fue el caso de la familia Rockefeller pusieron de manifiesto un nuevo concepto sobre la teoría de las Relaciones Públicas que conviene conocer y que constituirían la base de desarrollos posteriores en la conceptualización de la misma.

De la aportación de Ivy L. Lee podemos extraer que la publicidad es un terreno distinto a las Relaciones Públicas. Se destaca que la información abundante y conectada con el público por medio de campañas solidarias es más eficaz que la actitud defensiva¹⁵⁷. En definitiva es muy importante la conexión con el público y sus intereses.

La primera mitad del siglo XX se caracterizó por el incremento de la necesidad de tener medios para estar en contacto con la clientela a través de

¹⁵⁴ XIFRA, Jordi: *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Editorial Tecnos, Madrid. 2011, pág.48.

¹⁵⁵ ZANACCHI, Adriano: *Relazioni Pubbliche*. LAS-Roma. 2004, pags. 29-32.

¹⁵⁶ SEITEL, Fraser P.: “*The practice of public relations*”. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, 1998, pág. 30, 7ª ed.

¹⁵⁷ Ibidem. pág. 31.

distintas técnicas como revistas mensuales, información de la empresa en las facturas de los consumidores, las actividades dirigidas a la prensa y a los consumidores. Entre las personas que destacan en este periodo encontramos a:

- Theodore Roosevelt¹⁵⁸ que fue presidente de los Estados Unidos. Intuyó rápidamente la importancia de las Relaciones Públicas para el apoyo de sus proyectos por medio de las conferencias y entrevistas con la prensa. Además, comienza a emerger tanto en Ford como en Roosevelt la importancia de conectar los proyectos empresariales con campañas solidarias que generarían también beneficio a la misma sociedad. Podríamos ver aquí el inicio de lo que llamamos la responsabilidad social corporativa.
- Henry Ford¹⁵⁹, que cultivó la idea de credibilidad y de cobertura informativa (*publicity*) a través de dar a conocer sus famosos coches por medios de la organización carreras y dando cobertura a las mismas. Quiso además que esos coches fuesen asequibles al público en general y que sus ideas les conquistasen. Esto hizo que se convirtiera en un hombre muy popular en el imaginario colectivo americano, especialmente de la clase trabajadora.

Pero el fundador de las modernas Relaciones Públicas es el conocido Edward L. Bernays¹⁶⁰, sobrino de Sigmund Freud que conceptualizó el modelo asimétrico bidireccional de las Relaciones Públicas. Su libro *Crystallizing Public Opinion* publicado en 1923 establece los principios generales de la profesión de consultoría en Relaciones Públicas donde aparece el alcance, técnicas, métodos y responsabilidad social del consutor en Relaciones Públicas. Bernays, antes que pensar en técnicas parte de cómo motivar a la gente. Para ello se sirvió de la aplicación de la investigación de las ciencias sociales y de la psicología conductista con el objetivo de diseñar campañas para cambiar la percepción y los comportamientos de los públicos. Es por tanto un modelo de defensa y persuasión científica. Proponía un modelo de feedback con los públicos pero con el objeto de elaborar un mensaje más eficaz y persuasivo. El desarrollo de la doctrina estadounidense hizo que su

¹⁵⁸ CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. y BROOM, Glen M.: *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Gestión 2000, Barcelona, 2001, pág. 221.

¹⁵⁹ Ibidem, pág. 222.

¹⁶⁰ Ibid., págs. 228-230.

formulación teórica de las Relaciones Públicas se viera influenciada por importancia de la relación bidireccional que fomentaría la comprensión mutua y la relación con el público.

Junto a las ideas de información veráz y honrada, bidireccionalidad y comprensión mutua llegamos a la aportación de Arthur W. Page en 1927 donde las Relaciones Públicas son comprendidas y formando parte de la alta dirección. La idea clave de Arthur Page quedaron reflejados en los seis principios de la Dirección de Relaciones Públicas¹⁶¹:

1. Decir la verdad: es muy importante expresar y dar a conocer la identidad más auténtica de la empresa. Que el público conozca cuanto pasa.
2. Demostrarlo con acciones. La percepción de la gente se basa en lo que se hace y en lo que se dice. Demuéstrelo con hechos.
3. Escuchar al cliente. Necesitamos comprender y conocer las necesidades del público. Por eso es muy importante recoger toda la información de sus reacciones ante los productos, decisiones, prácticas de la empresa.
4. Gestionar el mañana. Anticipando las buenas prácticas y eliminando aquello que genere dificultades y crispación.
5. Hacer sus actividades de Relaciones Públicas como si toda la compañía dependiera de ellas. Hay que analizar todos los efectos de las estrategias empresariales sobre el público de modo que el asesor de comunicación empresarial domine todos los recursos de comunicación corporativa.
6. Comportarse y permanecer tranquilo, paciente y con buen humor. Especialmente en los momentos de crisis.

Es por tanto el rendimiento de la empresa la base fundamental para conseguir la aprobación de sus públicos. El mismo personal de una empresa, expresa para Arthur Page, la auténtica personalidad de una compañía y son éstos mismos empleados los que se convierten en embajadores bien informados de la compañía para la que trabajan. Sin duda nos acercamos a un modelo de acción que busca no solamente la relación con sus públicos externos sino que también priorizan la acción y relación interna.

La segunda mitad del siglo XX viene marcada por las circunstancias históricas tras la Segunda Guerra Mundial. Así mismo aparece la televisión

¹⁶¹ Ibid., pág. 233.

a finales de los cincuenta. Los nuevos desafíos históricos tal como hemos descrito en el capítulo segundo irán propiciando la emergencia de los pilares de esa nueva sociedad cuyo proceso como hemos indicado es desarrollado por Manuel Castells bajo el término de Sociedad Red¹⁶².

Comprender bien el mundo y conocer la opinión pública¹⁶³ son dos columnas indispensables para el asesor de las Relaciones Públicas. Esta etapa dominada por los grandes medios de comunicación de masa configurarán el medio comunicativo de impostación de una nueva sociedad¹⁶⁴. Sin duda, la aparición de la televisión sería el hito en la construcción y comprensión mediática de esta nueva sociedad que junto con la prensa conformarían la comprensión de la complejidad comunicativa en la que deberán vivir las organizaciones y empresas.

4.2. Modelos teóricos de las Relaciones Públicas.

El recorrido histórico por las Relaciones Públicas¹⁶⁵ ha permitido la recolección de todo un corpus teórico sobre la disciplina de las Relaciones Públicas. A continuación realizamos un recorrido por los diferentes modelos teóricos en la comprensión de las Relaciones Públicas que nos permite una comprender más su naturaleza¹⁶⁶.

¹⁶² CASTELLS, Manuel: *La sociedad red...* Op. cit.

¹⁶³ SIERRA QUESADA, Carlos Eduardo: *La capacidad comunicacional. La competencia que deben incorporar los directivos y sus equipos de dirección para lograr la comunicación organizacional*. Editorial Académica Española, Saarbrücken, Alemania, 2012.

¹⁶⁴ SOTELO, Italo: “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones” en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: Comunicación Interna, Corporativa y de Marketing*. Ariel, Barcelona, 2004, págs. 35-56.

¹⁶⁵ CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. y BROOM, Glen M.: *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, Gestión 2000, Barcelona, 2006, págs. 199-244; especialmente el cuadro resumen que ofrece en la pág. 213.

¹⁶⁶ ALMANSA MARTÍNEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social-Ediciones y Publicaciones, Zamora, 2012.

4.2.1. La Escuela Europea

Se fundamenta en los principios de su fundador Lucien Matrat¹⁶⁷ y que tienen como fuentes a los autores norteamericanos como Bernays, Cutlip, Center, Canfield, Moore y Lesly. El cuerpo doctrinal de esta escuela es la conferencia dada por Lucien Matrat fundador del Centre Européen des Relations Publiques (*CERP*) en el Institut de Sociologie de la Universidad de Bruselas el 8 de abril de 1970. Más tarde sería desarrollado por miembros de la *CERP* y tendría su implantación profesional en Francia especialmente tras la Segunda Guerra Mundial y en la aplicación del conocido plan Marshall donde un grupo de empresarios descubrió tras su visita a Estados Unidos el trabajo de las Relaciones Públicas. Uno de estos *Relaciones Públicas* era Matrat que fundaría en 1965 la CERP en dónde surgiría el conocido como código de ética internacional de las Relaciones Públicas, también conocido como Código de Atenas. En este código se concreta la teoría europea. En la doctrina europea prevalece la dimensión ética de las Relaciones Públicas. Tiene tres características¹⁶⁸:

- 1) Los fundamentos antropológicos y humanísticos de las Relaciones Públicas.
 - a. Toda empresa depende de sus públicos internos y externos. Esa dependencia es sistémica y la comunicación juega un rol muy importante.
 - b. El hombre es concebido como ser social, un ser en relación capaz de crear un clima favorable o no en una organización. En este hombre social según sus necesidades aparecen tres personajes: *la persona* en su deseo de dignidad, *el colaborador* en su deseo de participación y *el creador* de opinión en su deseo de comunicación.
 - c. La gran aportación humanística es la visión de la persona desde las Relaciones Públicas donde esa concepción de la persona aparece en el código deontológico conocido como Código de Atenas

¹⁶⁷ XIFRA, Jordi: *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Tecnos, Madrid, 2011. Págs. 57-62.; XIFRA, Jordi, Lucien Matrat y la consolidación de las Relaciones Públicas en Europa. *Revista Historia y Comunicación Social* 2006, págs. 229-240. <<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/HICS0606110229A/19184>>. [Consulta: 27-04-17].

¹⁶⁸ Ibidem. págs. 59.

- d. El hombre social intercambia opiniones, juicios e ideas. Es fabricante de opinión. Esto lo hará con un mínimo de objetividad en la medida que se respete su derecho a estar informado.

2) La dimensión empresarial¹⁶⁹.

En la obra fundamental de Matrat que se titula *Relations publiques et management* (1971) encontramos el nexo entre Relaciones Públicas y la dimensión empresarial. De hecho, en esta obra aparecen las Relaciones Públicas como parte de las estrategias usadas por el management en relación a sus públicos. En concreto se refiere a la aplicación de las Relaciones Públicas en la dirección participativa por objetivos.

3) La Confianza y afecto como elemento integrador¹⁷⁰.

Para Matrat es muy importante llegar a establecer un consenso y una conciliación de intereses entre los objetivos de la empresa y los intereses de sus públicos preferentes. La comunicación es estratégicamente clave para establecer relaciones de confianza. Aquí es donde radica la diferencia de las Relaciones Públicas respecto de la publicidad y la propaganda. Hay que cuidar por tanto el ecosistema comunicativo donde la confianza que rodea a los públicos se convierte en la sabia para que la organización crezca. El fin de las Relaciones Públicas sería sin duda contribuir a crear un clima de confianza y afecto que propicie la participación y colaboración de este hombre social.

4.2.2. La Escuela Norteamericana y los modelos de las Relaciones Públicas.

Con James E. Gruning¹⁷¹ las Relaciones Públicas alcanzan madurez y adquieren solidez en cuanto ciencia y cuerpo de reflexión teórica para alcanzar el grado de disciplina científica. La aportación de Gruning y de su investigación la encontramos en su propuesta de los cuatro modelos de las Relaciones Públicas y de la Teoría Situacional de los Públicos. Estos cuatro

¹⁶⁹ Ibid., pag. 62.

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ GRUNIG, James E. y HUNT Todd: *Dirección de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

modelos están basados en la investigación del desarrollo histórico del ejercicio profesional de las Relaciones Públicas y en el análisis del comportamiento. Estos modelos combinan la Dirección de la Comunicación – unidireccional vs. bidireccional - con el equilibrio de los efectos perseguidos (asimétricos vs. simétricos). A continuación se explican estos modelos:

1) El modelo de Barnum o de agente de prensa¹⁷².

Apareció este modelo en el periodo que va desde 1850 a 1900. La Dirección de la Comunicación es unidireccional de la organización a los públicos y tiene una finalidad persuasiva, propagandística y desinformativa. Este modelo sigue operativo por ejemplo en los conocidos como *spin doctor*¹⁷³ en el mundo de la comunicación política y del espectáculo. Para muchos, las Relaciones Públicas son vistas desde este modelo donde prima el aspecto manipulador. El modelo de *Agentes de Prensa* es por tanto asimétrico y tiene como objetivo principal conseguir notoriedad, imagen a la opinión pública sobre el cliente. Se da mucha importancia a la relación con los medios de comunicación y no buscan el entendimiento entre cliente y opinión pública. Según Gruning y Hunt entre los propósitos de este modelo se encuentran: convencer a la prensa para que publique las informaciones de su cliente, difundir el nombre de los clientes en los medios de comunicación, evitar el tratamiento negativo de los medios de comunicación y ofrecer el mayor número de noticias sobre un acontecimiento aunque no tenga mucho interés informativo. La investigación en este modelo es nula y se reduce a la recolección de recortes de prensa (clipping) o número de asistentes a un acontecimiento ampliamente difundido por los medios de comunicación social.

2) El modelo de Ivy Lee o de información pública¹⁷⁴.

Este modelo unidireccional no tiene una finalidad persuasiva. Surgió a principios del siglo XX y está vigente en las organizaciones que tienen que ver con los poderes públicos y en las organizaciones sin ánimo de lucro. En el sector privado las estrategias de comunicación interna responden a este modelo, como las Relaciones Públicas financieras. El

¹⁷² Ibidem., pág. 81.

¹⁷³ AIRA, Toni: *Los spin doctors. Cómo mueven los hilos los asesores de los líderes políticos*, Editorial UOC, Barcelona, 2009.

¹⁷⁴ GRUNIG, James E. y HUNT Todd: *Dirección de Relaciones Públicas*, pág. 86.

profesional de las Relaciones Públicas estaría integrado y formando parte de la organización cumpliendo la misión de informar al público interno o externo con información exhaustiva sobre la organización. En este modelo no hay excesiva investigación a la hora de planificar estratégicamente.

Entre los objetivos de las Relaciones Públicas estarían entre otros el de elaborar informaciones para los medios de comunicación y así como de información objetiva sobre el emisor.

3) El modelo de Bernay o asimétrico bidireccional¹⁷⁵.

Este modelo tiene como objetivo persuadir científicamente a los públicos. Surge en 1920 y se basa en el ideario de Edward L. Bernays. Para ello, los profesionales que ejercen las Relaciones Públicas desde este modelo usan métodos y técnicas de las ciencias sociales con objeto de estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos. La investigación guarda un papel importante para conocer qué es lo que el público aceptará o no aceptará. Con estos datos la organización elaboraría la estrategia comunicativa. La investigación evaluativa trataría de medir antes y después de la campaña comunicativa el cambio en las actitudes y comportamiento del público. Esto tiene como finalidad que los públicos acepten los puntos de vista de la organización o del emisor para que se comporten según lo previsto. La comunicación es bidireccional del público a la organización y viceversa aunque es asimétrica puesto que busca los intereses del emisor. La organización no modifica su comportamiento aunque sí busca la modificación del público. Entre los objetivos estarían:

1. Persuadir a los públicos para que se comporten como desea y tiene previsto el emisor.
2. Conocer e investigar las actitudes del público hacia el emisor.
3. Investigar bien cómo y cuál debe de ser la política prevista del emisor que pudiera tener más posibilidades de ser aceptada por los públicos.
4. Descubrir la importancia de la evaluación con objeto de conocer si se han dado los cambios de actitud en el público destinatario de la acción.

4) El modelo de Gruning o simétrico bidireccional¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Ibidem., pág. 95.

¹⁷⁶ Ibid., pág. 101.

Se puede decir que se ha convertido desde su formulación en el año 1984 en el paradigma dominante en la teoría contemporánea de las Relaciones Públicas. No ha estado exenta de sucesivas correcciones por el mismo Gruning. El profesional de las Relaciones Públicas que sigue este modelo actúa como mediador entre el público y la organización y tiene como fin el entendimiento mutuo. Más que persuadir de lo que se trata es de usar la teoría y métodos de la comunicación para llegar a una buena comprensión. Es por tanto una comunicación simétrica y bidireccional que permite modificar debido a esa mutua comprensión las actitudes y comportamientos entre la organización y los públicos gracias a la interacción. En la relación con la prensa, en cuanto público de una organización, se utiliza desde este modelo la técnica de invitar a los periodistas con objeto de realizar una visita para desarrollar una visión de los hechos.

Este modelo se comenzó a practicar en los años sesenta y especialmente a finales del siglo XX.

5) El modelo de motivación mixta.

Entre las organizaciones y sus públicos se establece un terreno de acuerdo, de interés, donde es posible la negociación. Este modelo se conoce como el modelo bidireccional de Gruning que trata de unir los antiguos modelos de las prácticas bidireccionales simétricas y asimétricas. Xifra comenta: *“Las estrategias asimétricas se utilizan a menudo para alcanzar la mejor posición de las organizaciones en el interior de la zona de integración, pero el modelo es esencialmente simétrico porque estas prácticas están vinculadas a una percepción simétrica que respeta la integridad de las relaciones a largo plazo. Al fin y al cabo, la simetría bidireccional ya no está representada por las acciones de pura cooperación. Las Relaciones Públicas simétricas bidireccionales son posibles sin tener que llegar a un altruismo de los actores, es decir, a una renuncia de sus intereses- por otro lado, imposible en la práctica- como parecía desprenderse de la ambigua exposición que de las mismas habían ofrecido Gruning y Hunt una década antes. El propio Gruning (2001) así lo ha reconocido, subrayando que este nuevo modelo bidireccional de las Relaciones Públicas proporcionan una combinación ideal de las teorías descriptivas y normativa del ejercicio de la profesión, a la par que describe más fielmente el trabajo actual de la comunidad profesional”*¹⁷⁷.

¹⁷⁷ XIFRA J.: *Manual de relaciones...* Op. cit., págs. 70-71.

6) La teoría situacional de los públicos.

Esta teoría formulada por E. Gruning¹⁷⁸ en la década de los setenta parte del estudio de los públicos de acuerdo con su conducta. Partiendo de las definiciones de público de Dewey y Blumer: *“Gruning investigó los factores cognitivos que determinan e identifican a los públicos, basándose en las definiciones de público de Dewey y Blumer. Los niveles de comportamiento de los públicos respecto del problema u oportunidad que ha de ser objeto de la acción de Relaciones Públicas conforman el sustrato de la teoría situacional, en el sentido de que permite explicar cuándo y cómo se comunican los grupos y en qué casos la comunicación con los públicos será más eficaz. Dewey definió grupo como un grupo de individuos que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo acerca del problema (Dewey, 2004 (1927)). Para Blumer, un público es un grupo de individuos que se enfrentan a un tema, están divididos en sus ideas respecto a cómo hacer frente al tema y discuten sobre el tema (Blumer, 1946)”*¹⁷⁹.

Con esta definición de grupo, Gruning establece tres variables independientes que determinan cómo los grupos perciben las situaciones producidas por los emisores que son:

- a) reconocimiento del problema: *“se fundamenta en dos variables dependientes: la búsqueda de la información, es decir los miembros de los públicos buscan información e intentan comprenderla (públicos informados o enterados), y el procesamiento de la información que, en oposición a la anterior, es una conducta pasiva de comunicación por cuanto este público procesa la información que le llega al azar sin haberla buscado”*¹⁸⁰.
- b) el reconocimiento de las restricciones: *“esta variable representa el grado de reconocimiento por los miembros de un público de obstáculos físicos, sociales, económicos o políticos de una determinada situación que frenan la posibilidad de planificar su conducta. Por consiguiente, si se dan cuenta de que tienen pocas*

¹⁷⁸ GRUNIG, James E. y HUNT Todd: *Dirección de Relaciones Públicas*. Op. cit., págs. 227-258.

¹⁷⁹ XIFRA J.: *Manual de relaciones...* Op. cit., pág. 72.

¹⁸⁰ Ibidem.

posibilidades de elección de una conducta en un situación dada, la información que les ayuda a construir, definir, seleccionar y confirmar un comportamiento que tiene poco valor para ellos”¹⁸¹.

- c) el nivel de implicación cognitiva: *“es la variable que permite distinguir si la conducta comunicativa del público será activada o pasiva. Un miembro de un público con un alto nivel de implicación será normalmente una persona con un alto nivel de reconocimiento del problema y de poco reconocimiento de las restricciones. El grado de implicación (o compromiso) del público es proporcional a su activismo. Cuando los individuos se enfrentan a una situación, juzgan si sus propios intereses o los de terceros están afectados. Si así lo consideran, pueden examinar la situación y determinar si el problema existe”¹⁸².*

Esta teoría es muy interesante porque identifica los públicos según la conjugación de las variables y selecciona las técnicas adecuadas para llegar a influir en actitudes y comportamientos según los intereses perseguidos.

4.2.3. La Escuela Crítica

El paradigma de los modelos de Gruning fue no sólo revisado por él mismo sino criticado por investigadores británicos y escandinavos que forman la denominada Escuela Crítica. *“Esta escuela se fundamenta en la Teoría Crítica, que tiene sus orígenes en los análisis marxistas de la sociedad y la economía, y se centra en el poder como dinámica generada a través de las relaciones de producción. Los miembros de la Escuela Crítica toman los objetos, sistemas y eventos de las Relaciones Públicas y analizan el efecto de la práctica profesional en su contexto social y económico. Así mismo, habitualmente argumentan que los profesionales perpetúan la capacidad de las organizaciones y de los gobiernos de mantener sus privilegiada posición social, normalmente dominando la agenda mediática y excluyendo a las minorías del debate público. Así, algunos de ellos han demostrado el dominio de la comunicación corporativa e institucional en el sector de las Relaciones Públicas y la*

¹⁸¹ Ib.

¹⁸² Ib., pág. 73.

dependencia del sector respecto de estos clientes (grandes corporaciones e instituciones) para sobrevivir”¹⁸³.

Sobresale esta escuela por el estudio del particular papel de la comunicación en las organizaciones. Destacan autores como L’Etang, Piezcka, Mckie y Munshi que aportan la perspectiva sociológica a la investigación cualitativa situando las Relaciones Públicas más allá de la comunicación organizacional pero sin perder la conexión con la realidad profesional. Estas teorías y visiones deben su procedencia a la sociología y a los estudios culturales de Bourdieu, Weber, Marx, Foucault, Habermas, Luhman y Bauman.

Entre los trabajos que ocupan el mayor interés de la doctrina crítica se encuentra la revisión histórica e historiográfica de la doctrina de las Relaciones Públicas. Como analiza la escocesa L’Etang¹⁸⁴, los postulados de Gruning quedan desafiados: *“así, Brown (2010) ha analizado el mito de la simetría y afirma que la historia de las Relaciones Públicas ha sido distorsionada por los conceptos simétricos que confunden la ciencia de la evolución con una creencia en la evolución. De forma similar, Wehmeier (2006) desafía las convenciones de la disciplina cuando estudia “el mito de la racionalidad de las Relaciones Públicas”, para afirmar que los intentos por controlar y medir las Relaciones Públicas estuvieron mal encaminados en una esfera pública compleja y dinámica”.*

L’Etang¹⁸⁵ continua señalando: *“que han estudiado la utilización de la historia como estrategia investigadora de las Relaciones Públicas, haciendo incapié en el sesgo existente en los análisis históricos, centrados únicamente en la historia de la profesión en Estados Unidos. Desde esta perspectiva, es muy destacable la crítica de Brown al hecho de que la historiografía de las Relaciones Públicas sitúa el inicio de la comunicación dialógica en la segunda mitad del siglo XX (Brown, 2003)”¹⁸⁶.*

Entre los temas que han centrado a los miembros de la escuela crítica se encuentra la investigación sobre los públicos. L’Etang señala una

¹⁸³ Ib., pág. 74.

¹⁸⁴ L’ETANG, Jacquie: *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica*. UOCpress., Barcelona, 2009.

¹⁸⁵ Ibidem, pág.76.

¹⁸⁶ Ib.

relación de autores y sus respectivos temas de investigación: “las principales investigaciones se han centrado en los públicos inactivos (Hallahan, 2000) y la noción de públicos en el contexto de una sociedad del riesgo (Leitch y Neilson, 2001; Jones, 2002; Demetrious 2006). En el Reino Unido, Kevin Moloney ha investigado las conexiones entre nuestra disciplina, el spin doctoring y la propaganda, llegando a considerar las relaciones como “propaganda débil” (Moloney, 2000, p. 45). Barry Richards, de la Universidad de Bournemouth, comparó el terrorismo y las Relaciones Públicas como formas de comunicación pública, subrayando los aspectos de la comunicación orientada (militarmente) hacia el poder y los retos que plantean a los regímenes democráticos (Richards, 2004). Dutta-Bergman (2005) aplica la teoría de la subalternidad a las Relaciones Públicas, resultando una obra crítica sobre temas de desarrollo y comunicación participativa”¹⁸⁷.

Otro de los temas que fascinan a la Escuela Crítica es el del poder, destacando autores como el noruego Oyvind Ihlen y la británica Lee Edwards que se basan en la obra de Pierre Bourdieu como marco teórico para sus investigaciones. Es interesante en esta perspectiva teórica el enfoque relacional cuando analiza las diferentes formas de capital usado por los individuos, la distribución de poder y cómo las Relaciones Públicas contribuyen a esta tarea. Esta perspectiva y enfoque relacional nos ayudará como marco para comprender la figura del dircom.

Las investigaciones de Edwards concluyen que los profesionales de las Relaciones Públicas distorsionan disfrazando las intenciones de la organización. A partir del lenguaje que es el núcleo de su trabajo, los profesionales de la Relaciones Públicas actúan como productores simbólicos al servicio de la organización. L’Etang afirma: “Con esta perspectiva, Edwards se ha convertido en una de las autoras más radicales de la escuela crítica...las Relaciones Públicas deben analizarse como relaciones de poder simbólico que pretenden afectar al capital social (en términos de Perre Boudieu) de sus promotores. Su ejercicio ético no puede traspasar, empero, los límites de la persuasión y entrar de lleno en el terreno del engaño y la manipulación, pues acabaría convirtiendo la profesión en un sucedáneo de la desinformación”¹⁸⁸.

El comportamiento corporativo y la acción de la comunicación en la organización será tratado en el capítulo quinto. Me parece también muy

¹⁸⁷ Ib.

¹⁸⁸ Ib., pág. 77.

interesante subrayar la aportación desde la óptica ética y de compromiso con el cambio social de la profesora Derina R. Holtzhausen “*quien, basándose en las tesis de representantes del postmodernismo como Lyotard, Braudillard y Foucault, considera que hay que liberar las Relaciones Públicas de su estrecha definición como dirección de la comunicación en las organizaciones, para afirmar que la simetría puede considerarse como una manipulación y un control de la organización*”¹⁸⁹.

Derina R. Holtzhausen en su obra *las Relaciones Públicas como activismo. Enfoque posmodernos*¹⁹⁰ desarrolla su teoría de las Relaciones Públicas partiendo de la teoría posmoderna. Que como dice ella, esta teoría de la posmodernidad: “*no es para quien le guste llevar una vida perfectamente empaquetada y controlada. Vivir en la era posmoderna requiere tolerancia frente al caos y la complejidad y resistencia frente a filosofías y prácticas desleales [...] Activismo en las Relaciones Públicas no significa incendiar edificios y destruir la sociedad. No. Activismo significa oponer resistencia a las pequeñas y grandes cosas. Activismo significa cuidar de los demás sin pedir nada a cambio. Activismo significa dar un sentido a la vida, de forma consciente, activa, honesta, responsable, llamando a las cosas por su nombre, no tolerando las prácticas que marginan, deshumanizan y discriminan, proclamando la verdad frente al poder. Activismo también significa aprender continuamente y adquirir conocimientos sobre cómo funciona la sociedad. El conocimiento sigue siendo la herramienta más poderosa para practicar el activismo.*”

La historia personal de Derina R. Holtzhausen que nació y creció en la Sudáfrica del apartheid de la población negra la condujo gracias a una beca internacional a realizar una estancia en la universidad de Maryland en College Park donde conoció a los profesores James Gruning y Larissa Gruning. Allí conoció en profundidad los fundamentos teóricos de las Relaciones Públicas. En su estancia académica conoció la obra *Postmodern theory, Critical Interrogations* de Steven Best y Douglas Kellner que fue clave mientras preparaba su tesis con la profesora Larissa Gruning. La teoría posmoderna y su aplicación a las Relaciones Públicas dio respuesta a sus planteamientos para combatir el poder y el control, para resolver preguntas sobre sus vivencias personales en torno a injusticias y de cómo desde la comunicación combatir la discriminación. En palabras de

¹⁸⁹ Ib.

¹⁹⁰ HOLTZHAUSEN Derina R., *las Relaciones Públicas como activismo. Enfoque posmodern.* Editorial UOC, 2016, págs. 18-19.

Derina¹⁹¹: *"Me di cuenta de que los profesionales de la comunicación estábamos en una posición única para convertirnos en activistas de nuestras organizaciones y sociedades, por nuestra capacidad de facilitar el cambio uniendo a personas con puntos de vista y visiones del mundo completamente opuestos para discutir sus posiciones"*. Con su obra *las Relaciones Públicas como activismo. Enfoque posmodernos*, Derina R. Holtzhausen pretende ayudar desde las Relaciones Públicas a construir una sociedad más justa e igualitaria.

Por esta razón el trabajo del responsable de las Relaciones Públicas en la organización no sería, en contra de las tesis de Gruning, trabajar por el consenso y la simetría bidireccional en las relaciones organización y públicos, sino más bien la de identificar, exponer y reconocer las diferencias a partir de las tensiones entre la organización y sus públicos internos y externos. Las Relaciones Públicas como herramienta para la resistencia.

En definitiva encontramos que la Teoría Crítica de las Relaciones Públicas es *"una aproximación funcionalista a la profesión, ya que centra su atención en la función social de las Relaciones Públicas; una función que va mucho más allá de la dimensión empresarial tan presente en las escuelas europea y norteamericana, como lo demuestran los trabajos que investigan las conexiones entre las Relaciones Públicas y el turismo (L'Etang, 2006), el deporte (L'Etang, 2008), la religión civil (Xifra, 2008)e, incluso la muerte (L'Etang, 2008). Esta corriente doctrinal ha evolucionado considerablemente en la última década, como demuestra la notable participación de sus miembros en The SAGE Handbook of Public Relations –dirigido por Robert L. Heath en 2010, y que es la segunda edición del primer manual de este tipo que se publicó en 2001-, verdadera Biblia de la disciplina"*¹⁹².

4.3. Hacia los Gabinetes de Comunicación: El enfoque estratégico de las Relaciones Públicas.

El recorrido histórico de las Relaciones Públicas nos permite comprender el progresivo desarrollo de su cuerpo doctrinal y de su papel en la transformación de las organizaciones como respuesta a las demandas

¹⁹¹ Ibidem., pág. 17.

¹⁹² L'ETANG, Jacquie: *Relaciones públicas: conceptos, práctica y crítica...* Op.cit., pág. 78.

de sus públicos estratégicos. Los distintos modelos nos permiten profundizar en las distintas perspectivas donde la Comunicación lejos de ser un instrumento neutro se convierte en el ente necesario para interpretar la realidad. Como dice Derina R. Holtzhausen¹⁹³: *"no hay ninguna teoría o práctica de las Relaciones Públicas que sea neutra u objetiva, sino, especialmente en el campo de las ciencias sociales y humanas, profundamente influida por las culturas y las sociedades e las que se postula. A su vez, estas teorías y prácticas contribuyen a conformar estas sociedades y culturas"*.

La Comunicación en la Sociedad de la Información se ha convertido en la necesaria palanca del cambio y en la sabia en las organizaciones tanto a nivel interno como externo¹⁹⁴. La comunicación es tan crucial que gastamos más tiempo y energía manipulando símbolos que fabricando cosas siguiendo el discurso interpretativo de los componentes de la Escuela Crítica. Así mismo, la comunicación adquiere un papel importantísimo para el fomento de la participación en la creciente complejidad e incertidumbre de la sociedad y en las organizaciones¹⁹⁵. Podemos concluir que en la Sociedad de la Información todas nuestras experiencias están mediadas por las comunicaciones de los grandes medios y de los crecientes micro medios debido al desarrollo tecnológico de las redes¹⁹⁶. Ya se presentó la imparable demanda por satisfacer las necesidades comunicativas de la mujere y hombre aumentado según hemos presentado en el capítulo primero de esta investigación a partir del Informe presentado por la Fundación Telefónica¹⁹⁷ sobre la Sociedad de la Comunicación en España. Es en este contexto donde se comprende el necesario interés en muchas organizaciones por incorporar la comunicación a la estrategia de la

¹⁹³ HOLTZHAUSEN Derina R., *las Relaciones Públicas como activismo...* Op.cit. pág. 21.

¹⁹⁴ MACÍA MERCADÉ, Juan: *Comunicación persuasiva para la sociedad de la información*, 2ª ed, Editorial Universitas, S.A., Madrid, 2002, pág. 20.

¹⁹⁵ LUCAS MARÍN, Antonio. *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*: <http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf>. [Consulta: 04-07-2013].

¹⁹⁶ ACED, Cristina: *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC, Barcelona, 2013.

¹⁹⁷ FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *La Sociedad de la Información en España*’ SiE[16: <<https://www.fundaciontelefonica.com/artecultura/sociedad-de-la-informacion/>>. [Consulta: 28-04-2017].

organización¹⁹⁸ y la apuesta necesaria por encontrar una persona o estructura que coordine, gestione, oriente y proponga necesarias vías de tratamiento especializado de la comunicación.

El recorrido histórico por los distintos modelos de Relaciones Públicas y sus nuevas perspectivas a través de la teoría crítica, nos sirve para establecer el sustrato epistemológico sobre el que construir la emergencia de la figura llamada *dircom* y su *Dircomato*. Una figura que necesita constantemente ser repensada en su relación con las organizaciones y sus nuevas necesidades a la luz de los cambios sociales. El trabajo de Ana Almansa trata de justificar esta necesidad en su estudio sobre la actualidad de los gabinetes de comunicación y su evolución¹⁹⁹.

A partir de un interesante estudio sobre el crecimiento y nueva configuración de los gabinetes de comunicación, Almansa afirma que “*es un campo que no está totalmente definido ni delimitado, ni desde un punto de vista conceptual ni desde una perspectiva práctica, en el que existe confusión tanto terminológica como funcional, [...] Muestra de ello es que el Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación (Benito,1991) no recoge el término gabinetes de comunicación (ni dirección de comunicación, ni departamento de comunicación). Es un sector como el de los gabinetes de comunicación, en el que existe una gran confusión terminológica, tanto a la hora de denominar a estas estructuras organizadas como a algunas de sus herramientas de trabajo más frecuentes, resulta imprescindible comenzar con la definición de lo que es un gabinete de comunicación*”²⁰⁰.

Esta definición es primordial para comprender bien el valor y misión del *dircom*. Ana Almansa en su recorrido conceptual advierte de la confusión terminológica y funcional sobre los gabinetes de comunicación o

¹⁹⁸ HERRERA Manuel y BARQUERO José Daniel: *Redes Sociales. De metáfora a paradigma*. Furtwangen Editores, Fundación Universitaria ESERP, Barcelona, 2012.

¹⁹⁹ ALMANSA MARTÍNEZ, Ana: *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*: <<http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>>. [Consulta: 27-04-2017].

También en ALMANSA MARTINEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al...* Op. cit., pág. 11; ALMANSA MARTÍNEZ, Ana. *Relaciones públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español*: <<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2020Ana%20Almansa.pdf>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁰⁰ Ibidem.

la dirección de comunicación de modo que en su estudio trata de desarrollar qué comprendemos como gabinete o dirección de comunicación²⁰¹.

Un Gabinete de comunicación, tiene como objetivos en una organización²⁰² siguiendo las aportaciones de autores como Francisco Martín, Pérez Valera, Ramírez que recoge Almansa los siguientes objetivos²⁰³:

1. Se encargaría de “Controlar, analizar, ejecutar y difundir todas las acciones de comunicación que esa empresa necesita en su labor diaria, tanto a nivel periodístico, publicitario y de Relaciones públicas. Transmite una buena imagen global de su cultura empresarial”²⁰⁴.
2. Trataría de planificar y desarrollar la estrategia de comunicación de una institución, organismo o empresa, con el claro objetivo de conseguir una opinión pública favorable para el mismo, para sus responsables o, simplemente, para sus productos. Es un vehículo de expresión entre la empresa y la sociedad para mantener viva la imagen de lo que es, existe. Se potencia por tanto el asesoramiento y especialmente el contacto con los medios de comunicación.
3. Serían fuentes de información activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubre las necesidades comunicativas internas y externas de personas o/y organizaciones que desean transmitir una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública. El ser fuente de información es un compromiso por la veracidad de la información elaborada que se pretende transmitir. Los medios en líneas generales recogen esta información ya muy elaborada y sin contrastar por la excesiva información. Aunque pueden surgir gabinetes para eventos o

²⁰¹ ALMANSA MARTÍNEZ, Ana. *Marco conceptual de los gabinetes de comunicación*: <http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Almansa.pdf>. [Consulta: 27-04-2017]; ALMANSA MARTÍNEZ, A.: *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, 1993: <<http://atarazanas.sci.uma.es/docs/tesisuma/16698526.pdf>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁰² ALMANSA MARTÍNEZ, Ana: *Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones*: <<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p223.pdf>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁰³ ALMANSA MARTINEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al...* Op. cit., pág. 11

²⁰⁴ LUCAS MARÍN, Antonio (coord.): *La nueva Comunicación*. Trotta, Madrid, 2009.

circunstancias especiales, lo más común es que tengan continuidad. Dentro de la comunicación interna se encuentran los tablones de anuncio, boletines entre otros. De la comunicación externa las relaciones con la prensa y comunicados, gestión de la publicidad, entrevistas entre otros.

4. Serían organismos al interno de las organizaciones, no a modo de consultoría a la que se le contrata servicios específicos. El gabinete está inserto en una organización dentro de un organigrama y trabajando en exclusiva para una sola organización frente a las asesorías.
5. En su composición tanto el gabinete como las asesorías externas tienen personal técnico especializado y medios suficientes para dar un servicio integral en materia de comunicación. Diseña estrategias, crea y ejecuta programas, campañas y acciones de Relaciones Públicas internas y externas para obtener los objetivos deseados en la creación y mantenimiento de la mejor imagen pública y consecución de sus fines empresariales e institucionales.
6. Se define en ocasiones como dirección de comunicación, en clara referencia al director de comunicación. Este profesional de la comunicación recibe el nombre de dircom, que tiene como misión profesional coordinar la comunicación interna y externa.

Almansa refiriéndose a la figura del dircom dice: *"aunque en principio se trata de la figura de coordinación, se ha hecho genérico el término de dirección de comunicación, utilizándose a nivel teórico y profesional como sinónimo de gabinete. Pero, conviene insistir, estamos ante dos conceptos diferentes: el dircom es, estrictamente, una persona, mientras que el gabinete de comunicación es un órgano"*²⁰⁵. Esta idea de órgano expresa mejor el concepto de gabinete y de nuestro nuevo acño de Dircomato, puesto que hablar de órgano se refiere a la vida y a su naturaleza de estar en contacto con todo el ente que forma la organización. Digamos que se evidencia su adaptabilidad a la estrategia, la incertidumbre y la complejidad. Como un ser vivo.

Queda claro que la eficacia de un gabinete de comunicación depende de una buena dirección²⁰⁶: *"Un trabajo cualificado por parte de quienes tienen la responsabilidad de determinar los objetivos a corto y a*

²⁰⁵ ALMANSA MARTINEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al...* Op.cit., pág. 17.

²⁰⁶ MORA, Juan Manuel; CONTRERA, Diego y CARROGGIO, Marc: "Direzione strategica della comunicazione nella Chiesa: nuove sfide, nuove proposte". Atti del 5° Seminario professionale sugli uffici comunicazione della Chiesa. EDUSC. 2007, pág. 5.

largo plazo, elegir los medios, hacer rendir los recursos, y establecer relaciones que ayuden a la consecución de la meta”.

Tras esta aclaración, las funciones más específicas del dircom quedan definidas de la siguiente manera aunque habría que seguir descubriendo su estatus, sus cometidos y responsabilidades que varían en cada caso:

1. Definiría la política comunicativa estableciendo un plan estratégico de comunicación.
2. En cualquier caso es el portavoz habitual de la empresa ante sus diferentes públicos internos y externos. Muchas de las tareas del dircom son tareas de Relaciones Públicas. Se encargaría de:
 - a. Relaciones con la prensa.
 - b. Comunicación institucional.
 - c. Comunicación interna.
 - d. Comunicación financiera
 - e. Comunicación visual y audiovisual
 - f. Relaciones públicas
 - g. Organización de acontecimientos
 - h. El lugar del dircom: integrado en el departamento de marketing, vinculado en la dirección general de la empresa o a la presidencia.
3. Habría que resituar el dircom para estar en permanente contacto con el departamento de recursos humanos y los demás departamentos delimitando funciones y colaborando.
4. El papel del dircom es definido por algunos autores como un director de orquesta, coordinando todas las acciones para que pueda ofrecer una imagen positiva ante la opinión pública.
5. En cuanto al órgano que coordina el dircom podemos decir que es la unidad encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de la comunicación y de la imagen corporativa denominada como corporate y dividida en cuatro funciones:
 - a. Las relaciones con la prensa.
 - b. La comunicación corporativa.
 - c. La comunicación del producto
 - d. La comunicación interna.

Como podemos observar, la Dirección de Comunicación tiene una importancia clara en su misión y se presenta en definitiva como un arma

poderosa de gestión para la estrategia de la organización conformando un todo respecto a la comunicación:

1. Dependiendo de la Alta dirección. Teniendo acceso a los órganos de decisión
2. Centralizando la información. Coordinando y cohesionando todas las acciones de comunicación.
3. Gestionando la relación y manteniendo una comunicación fluida, constante y adaptada según los públicos internos y externos.
4. Conociendo la organización y su funcionamiento.

En definitiva, la mayoría de los autores definen las funciones de los Gabinetes de Comunicación como:

1. La relación con los medios de comunicación y las relaciones informativas. Especialmente con la prensa.
2. La supervisión de la publicidad.
3. La imagen corporativa y su comunicación. En definitiva su identidad corporativa.
4. La comunicación interna.
5. Las Relaciones Públicas en general.
6. La comunicación de producto.
7. La comunicación en crisis o el lobbying.

La ampliación de las funciones de los gabinetes de comunicación ha marcado su evolución, la cual ha hecho que se pase de las relaciones casi en exclusiva con los medios, especialmente con la prensa a los actuales gabinetes²⁰⁷: *"Con una mayor dependencia de las Relaciones Públicas que del marketing o la publicidad, porque se acerca a un concepto de más amplio de comunicación, no tan ligado a un producto o a una marca. [...] La comunicación en general, entendida desde la perspectiva de las Relaciones Públicas"*. De esta manera se pasa de esta forma de una relación con los medios de comunicación comprendidos como los únicos públicos preferentes de la acción de los gabinetes, a la relación y gestión con muchos más públicos²⁰⁸.

²⁰⁷ LA PORTE, José María: *"La Comunicación institucional como fundamento integrador"*, en MORA, Juan Manuel (ed.): *10 ensayos de Comunicación Institucional*. EUNSA, Pamplona, 2009. págs. 43-44.

²⁰⁸ MORA, Juan Manuel, *El Departamento de Comunicación, factor de cohesión y dinamismo*, en MORA, Juan Manuel, (ed.): *10 ensayos de Comunicación Institucional*. EUNSA. Pamplona, 2009, págs. 82-87.

Almansa afirma: “*Aquellos gabinetes de prensa se encargaban únicamente de enviar información a los medios y de coordinar las emisoras de radio u otros medios de comunicación municipales, en el caso de que éstos existieran. Hoy, un gabinete de comunicación asume funciones mucho más variadas y amplias, de visión estratégica de la comunicación, contemplándose muchos más públicos y no únicamente los medios de comunicación. Por eso decimos que estamos más próximos a las Relaciones Públicas siendo una de sus definiciones más simples la de relaciones con los públicos*”²⁰⁹.

Esto es muy importante que lo destaquemos. La visión estratégica²¹⁰ asumida por los gabinetes de comunicación en su respuesta a las nuevas demandas de las organización y en su relación con los públicos preferentes, ha enriquecido y desarrollado su misión. Esta visión estratégica ha sido por tanto la palanca de cambio en la asunción de las nuevas funciones de los gabinetes.

Es necesario elaborar planes de comunicación que pongan en valor todo cuanto se hace para la buena imagen de la organización en sus públicos²¹¹. Según Joan Costa, hacer y comunicar son las dos caras de una misma moneda y señala como principales funciones de un gabinete la de reforzar la identidad de una organización a partir de la elaboración de un manual de identidad corporativa²¹². El gabinete se encargaría de coordinarlo y elaborarlo en estrecho trabajo con la alta dirección. Como se podrá apreciar con estas nuevas funciones, nos estamos acercando a una nueva función que va enlazando con la complejidad de la sociedad que vivimos. Nos referimos a los intangibles como la identidad (Capítulo 10, esquema nº. 17), el prestigio, la notoriedad, la calidad, la confianza entre otros y que forman parte de la buena imagen que queremos transmitir y necesita ser reconocida por sus stakeholders. Por tanto son muy importantes la elaboración de estrategias en torno al mantenimiento y mejora de esa imagen. Esas estrategias quedarán elaboradas meticulosamente en los sucesivos planes de comunicación que serán

²⁰⁹ ALMANSA MARTINEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al...* Op.cit., pág. 22.

²¹⁰ ÁGUILA OBRA, Ana Rosa del y PADILLA MELÉNDEZ, Antonio: *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Universidad de Málaga, Málaga, 2002.

²¹¹ TÚÑEZ, Miguel: *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social-Ediciones y Publicaciones, Zamora, 2012.

²¹² COSTA, Joan: *El DirCom hoy...* Op. cit.

constantemente evaluados para valorar la eficacia de la comunicación y de sus objetivos. José María La Porte²¹³ dedica todo un capítulo muy interesante a la elaboración del plan de comunicación, el cual es definido como *la estrategia en movimiento*. Recuerda el horizonte de los postulados de L'Etang²¹⁴ sobre tener en cuenta la antropología y la sociología a la hora de planificar desde las Relaciones Públicas. La Porte establece cuatro fases en el plan de comunicación a partir de los estudios de Hunger y Wheelen junto a los de Thompson y Strickland²¹⁵: planificación, organización, realización y control.

En este sentido también existe literatura sobre la evaluación de la eficacia de la comunicación se realiza a través de instrumentos y herramientas conocidos en el mundo empresarial como la Dirección por Objetivos²¹⁶ (MBO), la Dirección por Objetivos y Resultados (MOR) o la técnica PERT (Program Evaluation and Research Technique).

Presentamos un cuadro de elaboración propia (Capítulo 10, cuadro nº 1) donde se ofrece el nuevo panorama de los nuevos departamentos de comunicación y gabinetes que llevan la Dirección de Comunicación en las organizaciones donde la comunicación se contempla como un todo. El campo de actuación se abre desde este enfoque y eso produce la transformación no sólo del mismo gabinete sino de las personas que llevan el liderazgo en su seno.

Westphalen y Piñuel²¹⁷ señalan que los antiguos gabinetes de prensa han sido transformados y sustituidos por los nuevos departamentos que llevan la dirección de comunicación conservando las relaciones con la prensa de manera privilegiada pero abriéndose a nuevos campos de relaciones con los públicos preferentes y prioritarios de la organización.

²¹³ LA PORTE José María, *El plan de Comunicación* Op. Cit., págs. 95-122.

²¹⁴ Ibidem., nota 2. pág.96, cfr. nota 172.

²¹⁵ Ibid., nota 3, pág.96.

²¹⁶ CHAPARRO GONZÁLEZ, Fidel Vicente: Dirección por objetivos. Valencia: Universitat Politècnica de València, 2015:
<<https://riunet.upv.es/bistream/handle/10251/70633/IPP-Chaparro%20-%20DIRECCIÓN%20POR%20OBJETIVOS.pdf?sequence=2>>. [Consulta: 24-04-17].

²¹⁷ WESTPHALEN, M.H: *La dirección de comunicación*. Ediciones el Prado, Madrid, 1993.

Por tanto las Relaciones Públicas han enriquecido los antiguos departamentos de prensa y han hecho posible la emergencia en el nuevo contexto informacional de un nuevo organismo que contempla la gestión de la comunicación como un todo y que trata de integrar y dar coherencia a las acciones comunicativas alienándolas con los objetivos estratégicos de la organización²¹⁸.

En este sentido me parece interesante destacar la reflexión que ofrece María Isabel Míguez y José Manuel Baamonte²¹⁹ que tras un análisis de la evolución histórica de las Relaciones Públicas analiza el concepto de Dirección de Comunicación en la literatura sobre la evolución de los gabinetes en España. Se sugiere en este estudio que las Relaciones Públicas no sean concebidas únicamente como técnicas sino como una parte relevante de la Dirección de Comunicación y entre las funciones del dircom. En este estudio se concluye como más adecuado el término de Dirección de Comunicación en su función integradora aunque el término de Relaciones Públicas desde una perspectiva directiva como hemos presentado anteriormente puede considerarse sinónimo de Dirección de Comunicación.

Desde este nuevo concepto de comprensión de los gabinetes de comunicación como direcciones de comunicación se necesita constantemente una labor de investigación y evaluación que permita conocer los públicos preferentes. Esto ayudará a concretar y acertar con programas concretos para establecer las relaciones satisfactorias con los públicos necesarios para la organización. Se pretende con el establecimiento de estas relaciones, mejorar la comunicación para conseguir el reconocimiento y la notoriedad que permita a la organización seguir adelante en sus objetivos.

Cutlip y Center definen las Relaciones Públicas como: “la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosa entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. Las Relaciones Públicas han enriquecido sin duda a los antiguos departamentos o gabinetes de prensa constituyendo en ellos nuevas metas y

²¹⁸ CERVERA FANTONI, Ángel Luis: *Comunicación total*, ESIC, Madrid, 2005.

²¹⁹ MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel y BAAMONDE SILVA, Xosé: “La evolución de las Relaciones Públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español” en *Razón y palabra*. N.º. 75, febrero-abril de 2011: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf>. [Consulta: 24-04-2017].

perspectivas que tienen sus buenos efectos en el seno de las organizaciones. En estos departamentos además de las tradicionales actividades comunicativas comenzará a emerger la figura del Director del Gabinete o dircom con funciones más estratégicas y con tareas de asesoramiento y consulta en relación con los demás miembros del equipo que gestiona el gabinete. Su función comienza a perfilarse como aquel que organiza, coordina y comprende desde su profundo conocimiento de la organización su labor de asesoramiento a los profesionales, reuniéndose con la Dirección y tratando con la prensa. En este terreno nos movemos para comenzar a vislumbrar la emergencia de este perfil conocido como dircom. En definitiva, situaremos los gabinetes de comunicación más en el terreno de las Relaciones Públicas que del Periodismo por la nueva identidad y misión en la que se va configurando. De la relación exclusiva con los medios de comunicación se pasa a la relación con otros públicos más diversos.

El afianzamiento en el terreno de las Relaciones Públicas se debe a tres razones según Villafañe:

- La crisis del sector publicitario a principio de la década de los noventa: audiencias más fragmentadas y agrupadas en torno a valores intangibles –fidelización a la marca, identidad, confianza...– frente a los tradicionales criterios de fragmentación del mercado.
- Revalorización de la imagen corporativa y por lo tanto de la propia identidad corporativa como elemento de diferenciación.
- La rentabilidad que ofrece trabajar la imagen frente a los gastos del marketing.

Hoy es más importante el cómo que el qué se hace, la comunicación frente a la acción. Por eso tiene especial relevancia la producción simbólica de las acciones que se llevan a cabo y el significado que se transmite. Toda acción lejos de ser neutra está transmitiendo más de lo que imaginamos. La atención a los valores corporativos que dan lugar a una buena reputación nos indican el camino actual del crecimiento de los departamentos que llevan adelante la Dirección de Comunicación.

La misma Ana Almansa coincide en lo anterior cuando trata la publicidad y otras formas de comunicación local haciendo referencia a Villafañe que encuentra tres razones en el crecimiento del Corporate – comunicación e imagen– frente a la publicidad tradicional y que guarda

relación en nuestra opinión sobre la evolución de los públicos, la imagen y el afianzamiento en el terreno de las Relaciones Públicas²²⁰:

- La crisis del sector publicitario a principio de la década de los noventa: audiencias más fragmentadas y agrupadas en torno a valores intangibles – fidelización a la marca, identidad, confianza...- frente a los tradicionales criterios de fragmentación del mercado.
- Revalorización de la imagen corporativa y por lo tanto de la propia identidad corporativa como elemento de diferenciación.
- La rentabilidad que ofrece trabajar la imagen frente a los gastos del marketing.

María Isabel Míguez y José Manuel Baamonte concluye su estudio afirmando que la Dirección de Comunicación hace referencia a tres elementos:

- El primero de ellos hace referencia a la gestión de la imagen y la identidad corporativa, que es denominada en otros países como corporate traducido como comunicación corporativa, y que en España tiene un sentido más amplio del término.
- El segundo hace referencia a la coordinación de la publicidad o de la comunicación comercial, de modo que hay una coherencia entre con todas las formas comunicativas de la organización. Se indica que los objetivos de la comunicación comercial dependen de los objetivos de marketing y que serían deseable aunque no obligatoria una coordinación con la dirección de comunicación, aunque no depende de ella.
- En tercer lugar dentro de la dirección de comunicación se encuentra *“las Relaciones Públicas o gestión de las relaciones con los diferentes stakeholders y públicos de la organización, con todos sus elementos, que incluyen las relaciones con colectivos concretos como los medios, los empleados, los proveedores, la comunidad, las instituciones, etc., así como otras funciones como la comunicación de crisis o la gestión de asuntos públicos. De este modo, se aúna la lógica pragmática que se impone en el terreno profesional, que aconseja el uso del término “Dirección de Comunicación”, con la*

²²⁰ ALMANSA MARTINEZ, Ana: “Publicidad y nuevas formas de comunicación local”, en LÓPEZ LITA, Rafael; DURÁN MANÉS, M^a Ángeles y FERNÁNDEZ BELTRÁ, Francisco: *La Publicidad Local*. Universitat Jaume I, Castellón, 2005, pág. 132.

necesaria supervivencia de las Relaciones Públicas, cuyas premisas y aportaciones constituyen una base sólida para la constitución de la Dirección de Comunicación como nueva disciplina”²²¹.

4.4. Las audiencias creativas.

El Barómetro Audiovisual de Andalucía ²²²(BAA) –como dice la introducción de la presentación del informe– se elabora anualmente desde 2007 por el Consejo Audiovisual de Andalucía²²³. Tiene como objetivo global el de conocer la opinión, expectativas y hábitos de la población andaluza respecto a los medios audiovisuales. Es un instrumento para conocer a la audiencia andaluza. Los temas que tradicionalmente investiga son:

- el consumo audiovisual de televisión, radio e Internet,
- la percepción de la ciudadanía sobre la imparcialidad y el pluralismo de los medios audiovisuales.
- cuestiones sobre el grado de conocimiento del Consejo Audiovisual
- la predisposición de la población andaluza a participar de la regulación audiovisual.

Pero en 2015 se da una novedad en la introducción de dos nuevas línea de investigación. Así dice el BAA²²⁴: se “*ha abierto una nueva línea de trabajo en torno a Internet como medio de comunicación, analizando exhaustivamente los hábitos de consumo de la red, tanto de forma independiente como complementaria a otros medios audiovisuales. El otro gran bloque incorporado en esta edición ahonda en la regulación audiovisual, en cuanto al análisis de funciones, competencias de los organismos reguladores y responsabilidades dentro de este ámbito no sólo para los medios más tradicionales como la radio y la televisión, sino también para Internet.*” Internet es considerado como medio de comunicación. Esto es muy interesante para esta investigación. Tampoco se escapa de la necesaria regulación.

²²¹ Ibidem.

²²² El Barómetro Audiovisual de Andalucía. Informe 2015.
<http://www.consejoaudiovisualdeandalucia.es/sites/default/files/publicacion/pdf/1605/baa_2015_ultimo.pdf>. pág. 15 [Consulta: 24-04-17].

²²³ <<http://www.consejoaudiovisualdeandalucia.es>>. [Consulta: 24-04-17].

²²⁴ Ibidem. BAA, pág. 15.

Analizando los resultados generales del BAA entre los hábitos de acceso y uso de medios audiovisuales²²⁵ de la población total andaluza de 16 años o más, como usuarios habituales, aparece en primer lugar la televisión con un 97,4%. La televisión es también elegida como medio principal para informarse en la mitad de la población con un 52,2%. La televisión se afirma que es entonces el medio más extendido en la ciudadanía andaluza. En segundo medio que le sigue es Internet con un 70,7% de usuarios habituales que se posiona por delante de la radio con un 68,1%. Tras la televisión, internet es el segundo medio principal elegido para informarse con un 27,5%, seguido de la radio con un 15%. Desde 2010 el consumo sigue una línea sin grandes variaciones significativas. La televisión se consume principalmente como ocio en un 71% y después como información 54,3%. El consumo de prensa diaria en papel es del 2,1% y de revistas un 0,7%. La radio se consume principalmente como fuente de información, siendo los jóvenes el grupo más alejado del consumo de este medio. Esto es reconocido por un 36% de la ciudadanía que piensa en un 56% que los jóvenes se apoyan más en la imagen.

En el BAA Internet es usado por 7 de cada 10 personas y no solo aparece como medio sino como medio y canal para los radioyentes. La red se usa como un medio para mantenerse informado por un 82,9% de la ciudadanía andaluza. Usando un 73,8% como instrumentos de información los diarios digitales y un 40,5% las redes sociales. Destacándose como novedad en el informe del BAA la simultaneidad en el consumo de medios. Un 34,2% usa internet al mismo tiempo que ve la televisión o escucha la radio, usando las redes para hacer comentarios a los contenidos o ampliarlos. Ante la proliferación de nuevos formatos de comunicación en la red un 51,2% da menor credibilidad o rigor informativo a los contenidos generados por los usuarios, frente a un 22% que opina que le es indiferente la fuente y sus contenidos fiables con independencia de quien los crea.

Estos datos anteriores ayudan a evolucionar a las direcciones de comunicación teniendo en cuenta la evolución de los públicos y de la imagen conceptual que tenemos de ellos²²⁶. Esto ya ha sido expuesto en el enfoque teórico del modelo de Gruning o simétrico bidireccional. Manuel Castells ofrece una interesante perspectiva para comprender y conceptualizar los públicos en este nuevo contexto comunicacional. Esta

²²⁵ Ibid., pág. 28.

²²⁶ SOLANO FLETA, Luis: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Editorial Síntesis, Madrid, 1995, págs. 167-188; JEFKINS, F.: *Relaciones Públicas*. EDAF, Madrid, 1982, págs. 57-58.

perspectiva ayudará al dircom y su Dirección de Comunicación a establecer con profundidad el mapa de sus públicos (Anexo 8, esquema nº 18).

Dice Castells que se ha producido un cambio estratégico en la difusión de los mensajes. De una audiencia genérica con mensajes homogéneos, progresivamente ha ido creciendo mensajes a audiencias concretas donde los medios de comunicación gracias a las nuevas redes y tecnologías digitales han sabido combinar producción masiva y distribución personalizada. Como dice Juan Pablo Artero²²⁷ en su análisis sobre la relación posible o no de la competencia, medios y revolución digital: *“Indudablemente, las dos últimas décadas han sido convulsas para la industria. Las nuevas tecnologías han traído nuevos dispositivos y nuevos patrones de consumo por parte de la audiencia y los anunciantes. Los medios de comunicación se han adaptado a esta disrupción en ocasiones precaria. Pero desde el punto de la promoción de la competencia y el pluralismo, también ha generado nuevos retos. Cualquier mercado dado puede analizarse conjuntamente teniendo en cuenta el tiempo dedicado por la audiencia a los diversos medios”*. El factor tiempo apuntado por Juan Pablo y apoyado en estudios que él menciona en su reflexión como los de Mc-Donald y Dimmick (2003) y Shaver y Shaver (2003) pueden aportar nuevos paradigmas por las implicaciones que puede traer para el mercado, la industria y los públicos. En el fondo esto ha sido posible cuando se han identificados determinados códigos culturales. Castells partiendo de los estudios de Lash y Lry sobre la globalización en el ámbito de la cultura escribe:

“La cultura ha adoptado otra lógica diferente con la transición de la industria cultural a la industria cultural global; la globalización ha dado a la industria de la cultura un modo de funcionamiento fundamentalmente diferente. Sostenemos que entre 1945 y en 1975 la cultura era fundamentalmente una superestructura...las entidades culturales eran algo excepcional...Pero en 2005 las manifestaciones culturales están por todas partes: como información, como comunicación, como artículos de marca, como servicios de transporte y ocio, las entidades culturales ya no son la excepción: son la regla. La cultura está omnipresente que desborda, por así decirlo, la superestructura y se infiltra en la propia infraestructura, transformándola. Acaba dominando la economía y la experiencia en la vida diaria...En la industria cultural global, la

²²⁷ ARTERO, Juan Pablo: *“Competencia, medios y revolución digital: ¿una relación imposible?”*, en MEDINA Mercedes (coord.): *La audiencia en la era digital*, Editorial Fragua, Madrid, 2015, pág. 34.

producción y el consumo son procesos de la construcción de la diferencia”²²⁸.

Para Manuel Castells, la construcción de esta diferencia se realiza en torno a dos grandes ejes bipolares: la oposición entre globalización e identificación y la brecha entre individualismo y comunismo. Castells explica cada uno de estos términos para su profunda comprensión²²⁹:

- *Globalización cultural*: se refiere a la aparición de un conjunto de valores y creencias específicos que, en gran medida, se comparten en todo el mundo.
- *Identificación cultural*: se refiere a la existencia de conjuntos de valores y creencias específicos en los que se reconocen determinados grupos humanos. La identificación cultural es, en gran medida, resultado de la geografía y de la historia de la organización humana, pero también puede formarse a partir de proyectos concretos de construcción de la identidad.
- *Individualismo*: es el conjunto de valores y creencias que da prioridad a la satisfacción de las necesidades, deseos y proyectos de cada individuo en la orientación de su comportamiento.
- *Comunismo*: es el conjunto de valores y creencias que sitúa el bien colectivo de una comunidad por encima de la satisfacción personal de cada uno de sus miembros. La comunidad se define, en este contexto, como el sistema social organizado en torno a un subconjunto de atributos culturales o materiales comunes.

Las audiencias siguen siendo el sujeto y no el objeto de la comunicación. Manuel Castells continua diciendo: “*con la multiplicación de canales y modos de comunicación que permiten las nuevas tecnologías y los cambios en la regulación, la industria ha evolucionado de un medio de comunicación de masas predominantemente homogéneo, anclado en las redes de televisión y radio nacionales, a un sistema de medios diversos que combinan la difusión general con la difusión a audiencias nicho. No obstante, incluso una audiencia fragmentada que consume programas personalizados sigue siendo receptor subordinado cuyas preferencias son interpretadas por las corporaciones de medios de comunicación a partir de perfiles sociodemográficos*”²³⁰.

²²⁸ LASH y LURY, 2007, págs. 3-5 en CASTELLS, M.: *Comunicación y...* Op. cit., pág. 166.

²²⁹ Ibidem, pág. 166.

²³⁰ Ib., pág. 178.

Siguiendo con esta idea, la compañía de Comunicación Google ha recibido una demanda por la falta de garantía de privacidad en sus correos. La compañía reconoce que no hay privacidad pero que el uso que hace de una lectura del intercambio de correos a través de un escaneado automático se realiza con el fin de optimizar los intereses de los usuarios en función de la propuesta de publicidad que realizan²³¹.

A este respecto continúa Castells detectando que los teóricos críticos de la comunicación adoptan a menudo una visión unilateral sobre el proceso de comunicación. Con lo cual se reafirma la idea de una audiencia indefensa y manipulada por los medios corporativos, siendo los medios de comunicación social instrumentos al servicio de la alienación social. Sin embargo, conocemos otras fuentes de investigación que han explorado la capacidad de las personas en modificar el significado según el marco cultural, personal etc, de los receptores. Castells partiendo de Umberto Eco, subraya la capacidad de de las personas para añadir sus propios códigos y subcódigos a los códigos del emisor.

Por tanto, las audiencias reelaboran los mensajes con nuevos significados enriquecidos elaborando nuevos campos semánticos. Russell Neuman en su innovador estudio sobre el futuro de la audiencia de masas dice:

La audiencia es pasiva y activa al mismo tiempo. La mente actúa de tal forma que las informaciones, ideas e impresiones nuevas se toman, evalúan e interpretan a la luz del esquema cognitivo y de las información acumulada de la experiencia anterior...La investigación acumulada durante las últimas décadas confirma que la audiencia media presta relativamente poca atención, sólo recuerda una pequeña fracción y no se siente sobrecargada en absoluto por el flujo de información o las opciones disponibles en los medios y mensajes”²³².

Las nuevas tecnologías de la información estas posibilidades y han aumentado las opciones de elección de las audiencias, en especial con la llegada de internet como instrumento de construcción de autonomía²³³. “El

²³¹ Artículo en línea: *Google admite que no se puede esperar total privacidad al usar Gmail*: <<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/15/navegante/1376537052.html>>. [Consulta: 24-04-2017].

²³² NEUMAN, 1991, pág. 114, nota en CASTELLS M.: *Comunicación y...* Op. cit., págs. 178-179.

²³³ Ibidem.

potencial de la audiencia para encargarse de sus prácticas comunicativas ha aumentado sustancialmente con los cambios conexos de la cultura de la autonomía y el auge de la autocomunicación de masas. Por una parte, un mayor número de personas, y especialmente de jóvenes, afirman su autonomía respecto a las instituciones de la sociedad y las formas tradicionales de comunicación, incluyendo los medios de comunicación de masas. Por otra parte, la difusión de internet y de la comunicación inalámbrica apoya y refuerza las prácticas de autonomía, como cargar en la red contenidos producidos por los usuarios”²³⁴. Surgen de este modo un figura central en la Galaxia Internet que es el emisor-destinatario, donde los emisores son también receptores. Son colectivamente el mismo sujeto.

Manuel Castells adapta y enriquece el esquema de comunicación propuesto por Eco al nuevo contexto de comunicaciones afirmando que: *“Organizaciones o individuos concretos no mantienen necesariamente correspondencia: un emisor-receptor puede no recibir respuesta del emisor-receptor al que envió un mensaje. Pero si consideramos el proceso de comunicación como una red multidireccional compartida, todos los emisores son receptores y viceversa. La comunicación en el nuevo marco tecnológico es multimodal y multicanal. La multimodalidad se refiere a diversas tecnologías de comunicación. Multicanal se refiere a la disposición organizativa de las fuentes de comunicación. Si un mensaje es multimodal, se transporta por Internet (cable o inalámbrico), dispositivos inalámbricos, televisión (con sus distintas tecnologías de difusión), radio, vídeo, prensa, libros y otros...la comunicación también se da a través de múltiples vías: canales de televisión y emisoras de radio (globales, nacionales y locales) y sus redes, numerosos periódicos impresos o en línea y una cantidad ingente de sitios web y espacios sociales basados en la web que organizan las redes de comunicación de millones de emisores y receptores. Cada uno de estos canales representa un código”²³⁵.*

Por tanto emisores y destinatarios se unen en un mismo sujeto con lo que el proceso de comunicación se reviste de complejidad. Manuel Castells sobre el emisor/receptor dice: *“El emisor/ receptor tiene que interpretar los mensajes que recibe de distintos modos de comunicación y múltiples canales de comunicación integrando su propio código en la interacción con el código del mensaje originado por el emisor y procesado en subcódigos de modos y canales. Además, tiene que negociar su significado como receptor a partir de su experiencia como emisor.*

²³⁴ Ib., pág. 181.

²³⁵ Ib., pág. 183.

Además, tiene que negociar su significado como receptor a partir de su experiencia como emisor. En última instancia, hay un significado autoelegido que funciona con los distintos materiales del proceso de comunicación. Por otra parte, los sujetos comunicadores no son entidades aisladas; más bien todo lo contrario: interactúan formando redes de comunicación que producen un significado compartido. De la comunicación de masas dirigida a una audiencia activa que se forja su significado comparando su experiencia con los flujos unidireccionales de la información que recibe. Por lo tanto, observamos la aparición de la producción interactiva de significado. Esto es lo que denomino “audiencia creativa”, fuente de la cultura de la remezcla que caracteriza el mundo de la autocomunicación de masas”²³⁶.

Inma Tubella concluye a partir de su estudio que: *“Con Internet en casa, el consumo audiovisual se especializa y diversifica, evolucionando hacia un universo que es multimodal, multicanal y multiplataforma. Las nuevas tecnologías ofrecen mayor flexibilidad y movilidad, por lo que permiten la gestión de cualquier actividad en cualquier lugar. Con la difusión de las herramientas que hacen posible la participación en los procesos de producción, edición y distribución de información y contenidos, el consumidor se convierte, al mismo tiempo, en creador activo con capacidad para contribuir y compartir múltiples visiones del mundo en el que vive”²³⁷*

El dircom tendrá que aprender a comunicar e interactuar con unos públicos creativos, así identificados en su complejidad. La gran convergencia en la comunicación no es sólo tecnológica y organizativa: *“la convergencia es fundamentalmente cultural, y se produce, en primer lugar, en las mentes de los sujetos comunicadores que integran varios modos y canales de comunicación en sus costumbres y en su interacción”²³⁸*. Esta convergencia cultural nos servirá para comprender el modo de relación del dircom con sus diferentes públicos en una organización y para la gestión de los intangibles y su valor.

Las nuevas tecnologías de autocomunicación de masas han posibilitado la emergencia de nuevos sujetos comunicadores como nueva audiencia creativa: *“que remezcla los diferentes mensajes y códigos que*

²³⁶ Ib., pág. 187.

²³⁷ Ib.

²³⁸ Ib.

recibe con sus propios códigos y proyectos de comunicación...todos y todo encuentran una forma de existencia en este texto de comunicación interactiva multimodal e interrelacional, de forma que cualquier mensaje ajeno a él sigue siendo una experiencia individual sin muchas opciones de ser comunicada socialmente. Como las redes neuronales del cerebro se activan mediante la interacción con su entorno, incluido el entorno social, este nuevo ámbito de comunicación, en sus más diversas formas, se convierte en la principal fuente de señales que llevan a la construcción de significado en la mente de las personas. Puesto que el significado determina en gran medida la acción, la comunicación del significado se convierte en la fuente del poder social por su capacidad de enmarcar la mente humana.”²³⁹

Esta producción de significado será la clave para la comprensión y visión global de la interacción de la organización con sus públicos internos y externos. Los intangibles forman parte de la producción de la creación de significados. Saber leer la producción de significados y conocer la gestión de los mismos son los nuevos desafíos para los nuevos gabinetes de Dirección de Comunicación en las empresas en su respuesta a las nuevas demandas de las organizaciones²⁴⁰. Comprender la labor de un gabinete de comunicación en el nuevo contexto comunicacional donde va creciendo el interés e importancia de las nuevas formas de comunicación identificadas como autocomunicación de masas ayuda a identificar con mayor profundidad los procesos de construcción de significados²⁴¹.

²³⁹ Ib., pág. 189.

²⁴⁰ BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicaciones en las organizaciones*, Eunsa, Pamplona, 2004.

²⁴¹ CASTELLS, Manuel: *Redes de indignación y esperanza*, Alianza Editorial, Madrid, 2012.

5. LA EMERGENCIA Y OPORTUNIDAD DEL DIRCOM

5. 1. Antecedentes y justificación del estudio.

En estos tiempos actuales de crisis y de incertidumbre cualquier organización empresarial debe o ha debido de realizar una obligada reflexión sobre su adecuada lógica empresarial para responder con más acierto a la sociedad. Esta necesaria relación entre organización y sociedad obliga a centrar nuestra atención en la comunicación y en la gestión de la misma.

Suponer la existencia del Director de Comunicación en una organización y en un organigrama implica la existencia en el seno de una empresa de una acción que integre las comunicaciones y gestione los intangibles²⁴². En un primer momento, el dircom es comprendido como aquel que tiene: *“la capacidad de integrar las comunicaciones externas y las internas y a su vez la capacidad de integrar las comunicaciones de marketing y las comunicaciones de la empresa. Las que se refieren a la marca como producto y las que se refieran a la empresa como corporación o institución...en realidad cuando hablamos de director de comunicación nos estamos refiriendo a quien tiene asignada la función de la comunicación empresarial, entendida como comunicación corporativa o institucional. Una función que en el mejor de los casos resultaría compendiadora – y no necesariamente integradora – de las subfunciones atribuidas al llamado jefe de prensa o director de Relaciones Públicas”*²⁴³.

²⁴² BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de Comunicación*, Edipo, Madrid, 1993.

²⁴³ NEBOT, J. Enrique: “El director de Comunicación: razones para una utopía” en *El Director de Comunicación*. Ed. preparada por Juan Benavides Delgado. Comunicación 2000, Edipo, Madrid, 1993.

5.2. La definición de dircom.

A finales de los años noventa, el dircom influenciado por la historia de las Relaciones Públicas y la creciente demanda en las organizaciones de coordinar todas las comunicaciones fue visto como un coordinador de los diferentes medios y mensajes. La comunicación organizacional se comprende como una herramienta más bien técnica para hacer posible esa coordinación. El dircom según el posicionamiento en el organigrama empresarial aparecería con rango de director, de ahí la metáfora del director de orquesta imagen de fácil comprensión para la emergencia de esta figura en el seno de las organizaciones pero con el inconveniente de seguir reforzando el carácter instrumental de la comunicación.

En el dircom recae en la actualidad una serie de actividades institucionales, externas e internas que se relacionan con todos los departamentos de la organización. Usando el simil del director de orquesta, además de dirigir debe de componer y organizar toda la gira. Se requiere creatividad y dotes de estrategia que más adelante desarrollaremos. Entre las tareas y funciones que tiene que coordinar están²⁴⁴:

- Comunicación interna y externa.
- Comunicación institucional.
- Speaker o portavoz de la organización.
- Branding, imagen corporativa.
- Comunicación en periodo de crisis.
- Implantar y desarrollar la cultura corporativa.
- Desarrollo de la política social e institucional.
- Publicaciones y audiovisuales.
- Publicidad coordinando con departamento de marketin.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Asesor de presidencia y consejo.
- Relación pública e institucional.
- Organización de todo tipo de actos.
- Lobbies.
- Relación con los medios (gabinete de prensa).
- E-comunicación.
- Eventos, protocolo.

²⁴⁴ FREIXA MATALLONGA, Ramón: “El Director de Comunicación” en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Editorial Euns, Pamplona, 2004, pág. 126.

Es tal la responsabilidad que tiene que llevar el dircom, que en situaciones de crisis y tensión en la organización o empresa es él el que debe dar la cara en el manejo del frágil hilo de la comunicación con repercusiones incluso en la salud o en la familia del dircom por las graves decisiones que tiene que tomar.

Ramón Freixa²⁴⁵ ve la necesidad de toda empresa en el siglo XXI de disponer de un director de comunicación afirmando “*que una empresa sin director de comunicación es un caos*”. El dircom lo conceptualiza como el responsable de la comunicación institucional y de la comunicación interna, “*siendo el garante de llevar la información de la empresa o institución y sus valores a todos los que forman parte de una organización, desde el último empleado al más alto de los directivos; y, por otra, es el responsable de la comunicación externa, hacia fuera, de manera vertical. Así pues, se podría definir el dircom como el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, externa e interna de una organización*”.

La emergencia del dircom surge de un camino de comprensión instrumental de su figura hacia una propuesta de un perfil capaz de integrar las comunicaciones. En este sentido seguimos la propuesta de Joan Costa que contempla el dircom en su vertiente de Director de Comunicación, que no es lo mismo que el departamento o gabinete donde se ejerce la Dirección de Comunicación. Según Costa, la comunicación eficaz antes de “ser un instrumento para” es una “estrategia”²⁴⁶. Propone Costa una nueva filosofía sobre esta figura emergente. El dircom es definido como estratega, generalista y polivalente.

Dentro del marco conceptual que vamos a desarrollar según Costa, la primera definición del dircom no es precisamente la de comunicador, sino la de *estratega*. Debe conocer la estrategia de la organización²⁴⁷ y en torno a ésta establecer la estrategia comunicativa. Por lo tanto su primera función no es la de ser portavoz y hablar en nombre de la organización por expreso deseo y delegación de su presidente o director general. Esto será una acción precisa establecida y prevista donde la comunicación es acción

²⁴⁵ Ibidem, pág. 128.

²⁴⁶ COSTA, Joan: *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1995, págs. 50-51.

²⁴⁷ CANEL, María José: *Comunicación de las instituciones públicas*. Tecnos, Madrid, 2007, pág. 68-70.

e instrumento. Mucho antes, nos encontramos con una persona que es contratada al servicio de la alta dirección para participar en la estrategia creando sinergias comunicativas en torno a esa estrategia conocida. Cuando comunica con voz institucional sin duda tiene que tener unas cualidades para poder relacionarse y mantener la conversación adaptada con los diferentes públicos según la estrategia comunicativa establecida. Es aquí donde tendrá que ver y estudiarse bien “los programas de relación”, programas ad hoc para establecer la comunicación adecuada con cada público preferente y trataremos de explicar más adelante. Estos programas de relación se establecen según el mapa de los stakeholders estratégicos. En este anexo podemos contemplar en momentos de crisis el establecimiento de un mapa de públicos. (Capítulo 10, esquema nº. 18).

El *dircom es generalista* puesto que tiene una visión holística. Esta idea tiene su base en la doctrina filosófica de Jan Christian Smuts sobre el concepto de ecología. Su expresión actual la tenemos en las teorías que hemos expresado previamente al inicio de esta investigación como el *pensamiento en red, la teoría de sistemas y la gestión de la complejidad*. Desde esta perspectiva la comunicación en relación a la organización debe de favorecer la comprensión de ésta como un todo y el carácter dialógico entre las partes el todo. La comunicación no puede desarrollarse únicamente hacia fuera de la organización en relación al mercado.

Se recupera el concepto de corporativo o global para comprender la organización en el sentido operacional que incluye las partes y el todo. Cobra ahora valor el cuidado de la cultura corporativa y la relación de la comunicación interna y externa, o los conceptos como identidad corporativa²⁴⁸, cultura de servicio, buen gobierno, la imagen pública, la reputación, la responsabilidad social entre otros²⁴⁹. Cualquier empresa u organización ha de ser vista como un todo orgánico, hecho de partes u órganos y de aquí el término organización, que es operativo. Este concepto es el que maneja el dircom en su comprensión de la organización y sus necesidades comunicacionales²⁵⁰. El dircom es un estratega generalista ya

²⁴⁸ ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*. Editorial Dykinson, Madrid, 2007.

²⁴⁹ SIMÓN, Santiago: “La Cultura corporativa como activo intangible: repercusión de los aspectos culturales en los procesos de fusión y adquisición”, en VILLAFANE, Justo(coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid, 2011, págs. 215-221.

²⁵⁰ POZO LITE, Marisa del: *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Fragua. Madrid, 1997, pág. 23-41; *Gestión de la*

que “se ocupa del todo en función de sus partes, y también de estas en sus interacciones formando y dando vida al todo: la organización, las comunicaciones, las acciones, los procesos, las relaciones. El dircom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la concepción institucional del liderazgo de la presidencia, el proyecto corporativo y la estrategia coordinada del negocio y de la imagen pública empresarial o institucional”²⁵¹.

El dircom es *polivalente* por la diversidad de las funciones y responsabilidades del dircom. Crea y gestiona modos de acción como: define la política y la estrategia de comunicación, el modelo de la imagen; colabora directamente con el prepresidente y consejo de administración; miembro del staff de estrategias, de reputación y gobierno corporativo, de responsabilidad social y del gabinete de crisis. Junto al departamento de recursos humanos se hace responsable de la cultura organizacional y la comunicación interna. Trabaja con el responsable del departamento de marketing para gestionar la imagen corporativa, la identidad en su labor de transmisión. En el capítulo 10, esquemas nº 2, 3, 4 y 5º se observa la evolución en sus funciones y polivalencia.

5.3. La emergencia del dircom: un proceso histórico.

Según esta comprensión del dircom su lugar en la organización estaría en la cúspide de la pirámide organizativa²⁵² con máxima libertad de movimiento para acceder a todos los departamentos. El recorrido histórico ha ido perfilando una figura que de estar más cercana al departamento de marketing se encuentra ahora situada en la más alta esfera empresarial²⁵³, estando junto al presidente. Una figura que está centrada tal como hemos

comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa, Eunsa, Pamplona, 2007, págs. 27-34; “Comunicación interna y cultura empresarial”, en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicaciones en las organizaciones*, Eunsa, Pamplona, 2004, págs. 139-154.

²⁵¹ COSTA Joan (ed): *DirCom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para a Direcció de la Comunicació*. Universitat de València, 2009, pág. 20.

²⁵² FREIXA MATA LLONGA, R.: “El Director de...”. Op. cit., pág. 130.

²⁵³ *La valoración del dircom desde la alta dirección:*

<<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf>>. [Consulta: 24-04-2017].

descrito en la gestión integral de la imagen corporativa y de la gestión de los intangibles²⁵⁴.

Según Martín Martín se define el Director de Comunicación como: *“Profesional que, dentro de la empresa o institución, dirige un equipo de técnicos especializados en definir la política comunicativa u objetivos y establecer el plan o estrategia de comunicación, creando, coordinando, analizando, desarrollando, difundiendo y controlando la emisión de mensajes internos y externos y sus técnicas, a través de los medios de comunicación propios y ajenos, al mismo tiempo que asumiendo la responsabilidad final de la imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos”*²⁵⁵.

El perfil profesional del dircom está ocupado por una persona formada en el campo de la comunicación y de la gestión estratégica empresarial²⁵⁶. Justo Villafañe señala la importancia de que esta persona sea capaz de traducir la estrategia global de la empresa a un esquema de imagen que pueda ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación (Capítulo 10, esquema nº 19). De un profesional situado en el terreno de las relaciones informativas del periodismo y de la información comienza a emerger un perfil capaz de gestionar los recursos intangibles como la reputación, la marca, la responsabilidad social corporativa, gestión del conocimiento, la relación con los inversores. Lejos de buscar incompatibilidades entre relación con los medios o gestión de intangibles, y mirando la procedencia laboral de los actuales directores de comunicación que proceden del mundo de la prensa, se hace imprescindible en los actuales profesionales una buena formación y experiencia en la relación con los medios y con experiencia en este campo, su estructura mediática.

La preferencia de contar con un dircom que provenga del mundo de la prensa y de los medios se debe a la primera idea que nos viene de su figura que no es otra que mantener una buena relación con la prensa y tener

²⁵⁴ *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un dircom:* <http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf>. [Consulta: 24-04-2017].

²⁵⁵ MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Diccionario de comunicación corporativa e institucional y Relaciones Públicas*. Fragua, Madrid, 2004, pág.73.

²⁵⁶ ALBERTO PÉREZ, Rafael y MASSONI, Sandra: *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2009.

notoriedad a través de la misma. Es muy bueno que la persona que asuma este perfil en la organización haya estado durante algún tiempo trabajando en distintos medios de comunicación para conocer el lenguaje propio y el estilo de información²⁵⁷. A partir de aquí, los nuevos profesionales deberán continuar su formación para convertirse en un comunicador integral debe ir más allá de las ciencias de la información a través de cursos especializados en comunicación financiera, recursos humanos, desarrollo directivo, inteligencia competitiva dentro del ámbito de la gestión empresarial. Para el dircom, la relación con los medios es sólo una parte de la acción de su departamento aunque sea la parte por la que en un primer momento es más conocido o son estos servicios de relación con la prensa los más demandados en un primer momento por la alta dirección.

El dircom está en constante evolución por la demanda de la Sociedad de la Información y Conocimiento²⁵⁸. Por tanto lejos de ser una creación académica, es una figura que emerge como respuesta a las nuevas necesidades comunicativas en el encuentro del campo de la gestión empresarial y de la comunicación. Los campos de formación estarían en el marketing, en la identidad visual, gestión empresarial, formación en ciencias sociales, en técnicas de comunicación, formación en habilidades directivas y formación entre otro en el uso de las nuevas tecnologías.

La figura del director de Comunicación es un fenómeno europeo y surgió en Francia en la década de los 70 y fueron precisamente los franceses los que propusieron el anacronismo de dircom creando las primeras asociaciones que reunían a responsables de comunicación como Communication Publique o Entreprises et Médias. Este movimiento que intentaba traducir los conocimientos sobre comunicación al mundo de la empresa se denomina “*comunicología*”²⁵⁹, la ciencia de la comunicación aplicada a las organizaciones. En España el interés y el desarrollo de este camino emprendedor en la comunicología viene de la mano principalmente del investigador Joan Costa y de la oportuna demanda de formación en el contexto universitario.

²⁵⁷ ARCEO Alfredo (coord.): *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*, Publicaciones Universidad de Alicante, Alicante, 2012.

²⁵⁸ ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN: *La Dirección de Comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*, Instituto Nacional de Administración pública, Madrid, 2007.

²⁵⁹ MOUCHOT Jean Marie y MOLES Abraham: *Metodología de las Ciencias Humanas en la Empresa*. Ibérico Europea de Ediciones, Biblioteca de Comunicaciones del CIAC, Madrid, 1977.

En el año 1975 se funda en Barcelona el Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación (CIAC), una consultora que ofrecía una propuesta integral de servicios desde la investigación a la aplicación de los resultados. Se ofrecía de esta manera incipientemente los primeros trabajos a las empresas sobre Identidad e Imagen. Una manera holística de comprender la empresa como actor social. En el año 1977 se funda el Insituto de Comunicación Integral (ICOMI) en Barcelona por los investigadores Juan Costa, Juan Enrique Nebot, Ramón Massó, Andrés Barrabino, Sebastián Muñoz y Enrique Rodríguez. Se tiene como referencia la publicación en la década de los 70 de los estudios y libros de Juan Costa como “*La imagen de empresa. Métodos de Comunicación Integral*” o el informe “*Estrategias de Comunicación*”. En estos estudios se trataba de responder a la idea de racionalizar, normativizar e integrar de manera holística las comunicaciones para construir una imagen global y distintiva de la empresa. Se trataba de traducir los conocimientos del campo académico al de las organizaciones. Esta acción propuesta por Joan Costa recibe el nombre de Comunicología o lo que es lo mismo como “*ciencia de la comunicación aplicada*”. Esto se hace a partir de una metodología que se compone de 16 esquemas según Costa²⁶⁰ que son:

- El circuito de la comunicación.
- El principio de realimentación
- Mensajes voluntarios y mensajes involuntarios
- Tablas mass media y micro media.
- Las tres áreas de configuración de la imagen
- Los parásitos de la comunicación
- Interferencias y ruidos en la comunicación
- Proceso acumulativo: la imagen y la memoria
- Integración de las comunicaciones
- Los vehículos de las comunicaciones
- El proceso comunicacional
- El mapa tipológico de públicos
- Las 4 imágenes de la empresa
- Construcción del Modelo de la imagen
- Análisis restrospectivo: antecedentes de la imagen.
- Análisis prospectivo: los pasos estratégicos.

Con esta metodología, Joan Costa ofrecía herramientas para un nuevo enfoque estratégico y global de la comunicación, pasando de un enforque teórico y conceptual a uno más pragmático. Podemos decir que

²⁶⁰ COSTA J. (ed): *DirCom, Estratega...* Op. cit., págs. 58-168.

esta libro está puesto por escrito el pensamiento base de Costa de modo que aquí podemos encontrar su propuesta y conceptualización de la progresiva emergencia del dircom. Una propuesta de comunicación integrada llama la presencia y existencia de un estratega y gestor.

Otra de las ideas claves de esta emergencia y siguiendo el camino de Joan Costa aparece en el concepto de Cultura de Empresa o lo que hoy entendemos como Cultura organizacional que tiene en Vicent Dégot uno de sus principales impulsores y creadores. Vicent Dégot que es investigador en el *Centre de Recherches de l'École Polytechnique* de París, trata de aplicar el concepto cibernético de sistemas a la empresa, especialmente en la cadena de montaje²⁶¹. De esta forma Vicent Dégot habla de la empresa como sistema cultural²⁶². Joan Costa refiriéndose a este texto dice que fue escrito en 1979 y en donde el lector descubrirá, a través de los tres casos del historial profesional de Dégot, diferentes aspectos que contribuyeron a definir y operar en los sistemas culturales de las organizaciones de la época.

El interés de este texto -como todos los que Dégot publicó- se sitúa en una época en que los métodos de organización del trabajo estaban dejando atrás el modelo consagrado de Taylor y Ford y buscaban modos de gestión más eficientes, más seguros y más humanos. El autor muestra, sobre todo, cómo la cultura empresarial no es una receta o un modelo prefabricado que se superpone a cualquier organización, sino que emerge dentro, evoluciona y se actualiza conforme a las necesidades de cambios, internos y externos, de los modos de gestión.

Continúa Costa diciendo que “*en la última parte, Contribución de la noción de cultura a la teoría de la empresa, Vincent Dégot, recoge las tendencias, entonces todavía incipientes, marcadas por la teoría de la información y la cibernética, que han cristalizado en la formación y en la praxis del dircom*”²⁶³.

Vicent Dégot en un reciente artículo profundiza en esta misma idea que transcribe J. Costa²⁶⁴: “*Una gran parte de la teoría y la práctica del*

²⁶¹ COSTA J.: *Vicent Degot pionero de la Cultura Organizacional*:
<http://www.reddircom.org/boletin/Boletin_febrero/pdf/CONOC_Culturaorg_DEGOT.pdf>. [Consulta: 24-04-2017].

²⁶² *Ibidem*.

²⁶³ *Ib*.

²⁶⁴ COSTA, J.: *El ADN del DirCom...* Op. cit., págs. 82-83.

Management de la primera mitad del siglo XX se articula sobre esta cuestión: el individuo dispone de un potencial mayor que aquel que la organización de la empresa sabe sacar partido. Sus capacidades de iniciativa, que pueden impulsar localmente maneras de mejorar el proceso de trabajo, y su implicación, que le conducirá a hacer más de los que se esperaba de él, en cantidad, en calidad, en recursos consumidos, se manifiestan a en la vida social de este individuo cuando él organiza sus asuntos, organiza sus ocios y su tiempo libre, cuida de su familia... la empresa y el Management han logrado utilizar las cualidades de los individuos más allá de sus sola fuerza física, cualidades que podríamos calificar de más abstractas, por no decir virtuales, en el sentido de que ellas no son tan fáciles de poner en evidencia como la talla de sus bíceps”²⁶⁵.

Efectivamente, Vicent Dégot parte de la hipótesis de que la calidad y el bienestar de un empleado se transmite positivamente en los intereses de la empresa. Aparece en Dégot el término de tolerancia, donde intereses y cualidades del empleado son asumidos por la organización en la medida que la flexibilidad permita a la organización asumir sus desviaciones oportunas. Dejo aquí el texto Dégot que Costa transcribe: “*Las necesidades de evaluación, de orientación, de control de las tareas y de los individuos, los de la circulación de informaciones con la ayuda de información y de técnicas precisas tienden a hacer la empresa más palpable y más visible...Bajo el término genérico de mejora de las condiciones de trabajo, han coexistido diversas tendencias que van de la recomposición del trabajo de los operadores de producción a la disminución de la fatiga (física o psicológica) de ciertas tareas, pasando por el reconocimiento de la performance individual. La hipótesis subyacente era que el bienestar del individuo en el trabajo condicionaba la cantidad y la calidad del servicio que prestaba a la empresa. La cuestión, teórica y práctica, era entonces transponer a la práctica este doble movimiento de una aceptación por la empresa de estas capacidades de iniciativa y de implicación del individuo que sea contrabalanceada por una autorregulación por él mismo de su comportamiento. Para concitar estas exigencias, es necesario definir la variabilidad de los comportamientos que la estructura puede aceptar dejando la iniciativa a los agentes, y falta que recíprocamente estos agentes hayan interiorizado las exigencias que permitirán que su hábito social se ajuste a las condiciones de la empresa. Aparece aquí la noción de tolerancia (a las desviaciones de los componentes) con el fin de realizar un ensamblaje (estructura organizacional) resistente y flexible. Esta noción de tolerancia es esencial porque, cuando la empresa se aleja de ella, esto*

²⁶⁵ Ibidem, pág. 82.

*provoca reacciones violentas por parte de los asalariados como lo demuestra esta “epidemia” (según los términos de la dirección de suicidas) en France Télécom, más de 25 en un año. Se trata pues de comprender la naturaleza del sistema que regula la variabilidad aceptable de las competencias individuales que la empresa logra incluir en el diseño de su organización. Es exactamente en este contexto en el que la noción de “cultura de empresa” ha sido propuesta por diferentes investigadores hacia el final de los años 1970”*²⁶⁶.

De este texto podemos resaltar varias ideas que no ayudan a comprender el camino hacia la importancia en la gestión de los intangibles en una empresa. Podemos destacar la forma en la cual la empresa puede aprovechar sus propios recursos humanos de modo que puedan formar parte de su estrategia. En concreto podemos suponer que hay una preocupación por la implicación de cada individuo de modo que sus cualidades personales y su crecimiento personal no sean incompatibles con el crecimiento de la empresa. Así se subraya que el bienestar del individuo repercute en la calidad y servicio que presta la empresa. Por lo tanto es necesario identificar qué comportamientos sociales de cada individuo pueden incorporarse a la empresa. Es interesante la noción de tolerancia y su tasa de variabilidad aceptable en el diseño de la organización empresarial. Es por ello que un trabajo interesante de investigación en el interior de la empresa sería la identificación de los propios valores, donde se sienten reconocidos todos los actores implicados y en base a los mismos establecer el comportamiento corporativo.

La investigación es necesaria, así como el uso de la etnografía al interior de las organizaciones para llevar a cabo este conocimiento con la puesta en funcionamiento de metodología fenomenológica y los instrumentos propios de las ciencias sociales. Se necesita un gran trabajo de observación y conocimiento de campo en el interior de una organización (Capítulo 10, esquema nº. 17).

5.4. Hacia la implantación de un modelo de comunicación de la Cultura

Joan Costa profundizando en la idea de que no hay cultura sin comunicación comenta: “...de nuevo vi la necesidad de organizar, coordinar o integrar las diversas comunicaciones internas que la implantación de un proyecto cultural requería. Se trataría de acabar con

²⁶⁶ Ib., pág. 82.

las incoherencias y las dispersiones, tal como ya había establecido en 1977 con los métodos globales. Ahora convenía completar los planes culturales y su implantación dotándolos de una Sistema de comunicación interno que los vehiculara. Las características del grupo tipológico que forma el colectivo interno; sus motivaciones y necesidades; los planes de la empresa; los medios específicos para este colectivo, y, sobre todo, la estrategia de implantación, seguimiento y el funcionamiento continuo, son factores que evidencian por sí mismos la necesidad de diseñar un sistema a medida de comunicación interna”²⁶⁷.

Costa comienza a esbozar lo que él entiende por red modular de comunicación para eliminar las incoherencias comunicativas para establecer una cultura empresarial: *“El sistema para la implantación de la cultura y la cobertura del colectivo interno tendría las características de una red modular, de modo que este sistema debía facilitar la circulación y distribución de las informaciones de manera flexible y en función de la política de comunicación. La información cubriría la totalidad del sistema- es decir, de la empresa- para las comunicaciones institucionales y de contenido cultural, con el fin de hacer la empresa transparente y próxima e informar de lo que debería llegar a todo el colectivo. Y también debería poder combinar otros tipos de informaciones especializadas de carácter técnico o profesional, laboral o social, agrupando a los interesados en cada caso”²⁶⁸.*

Encontramos palabras claves como transparencia, flexibilidad, sistema, red y módulos entre otros que distinguen las características del sistema de comunicación a crear: *“El sistema debía ser abierto para que admitiera nuevos medios cuando fuera preciso- como ocurrió años después con la llegada del correo electrónico y de la intranet-, y también utilizaría determinados espacios físicos (salas de reuniones, cafetería, comedor, etc.) como puntos de información. Se completaría así el conjunto de las relaciones interpersonales inherentes a los aspectos relativos al trabajo y la conducción de reuniones (comunicación informal, carismática y cara a cara donde intervienen los líderes naturales), la coordinación de estas actividades con los medios y soportes formales”²⁶⁹.*

²⁶⁷ Ibídem, pág. 83.

²⁶⁸ Ibid, págs. 85-86.

²⁶⁹ Ib., pág. 85.

Costa interviene en la descripción de todos los detalles de este sistema de comunicación interno que: *“implicaría una política coherente que incluiría los contenidos y las realizaciones físicas de los mensajes (función de la Dirección de Recursos Humanos y de la Dirección de Comunicación), sin olvidar la dinámica de las fuentes de información internas y externas para alimentar los contenidos informativos del sistema, en lo cual el periodista del departamento tendría un rol principal. El estilo de comunicación debería ser perfectamente definido conforme a las normas de redacción (libro de estilo), de identidad visual (manual de identidad corporativa) y, en cuanto a los contenidos, estos deben de vehicular los criterios de la cultura organizacional y las directrices del Modelo de la imagen”*²⁷⁰.

Las últimas características en la organización de este sistema regula los tiempos y la gestión de los feedbacks: *“La planificación de los tiempos para los mensajes de carácter regular y periódico será lo que asegure la presencia- continuidad de las comunicaciones como algo incorporado a la agenda del día a día inherente a la vida de la empresa. Por último, el sistema deberá prever la obtención de feedback, la recogida y análisis de la información en respuesta, lo que merece una atención especial para seguir el pulso de la organización y, a menudo, detectar posibles indicios de conflictos. Así el sistema de comunicación interno será el soporte y el vehículo de las informaciones generales y selectivas por el cual la empresa mantendrá un nexo interno y un feedback permanente”*²⁷¹.

Como se puede deducir del texto existe un interés creciente de integrar todas las comunicaciones dejando previsto los tiempos y modos que den lugar a una coherencia que está lejos de ser dejada en manos de la espontaneidad.

5.5. Necesidad de crear un plan de comunicación interno para la difusión de la Cultura organizacional.

Se necesita al interno de la organización para dar coherencia a todos los flujos de la comunicación la creación de un plan que verifique y guíe la implantación. Así J. Costa afirma que: *“Había que crear un Sistema de comunicación interno cuyo objetivo principal será el fomento y la difusión*

²⁷⁰ Ib., pág. 85.

²⁷¹ Ib., pág. 86.

de la cultura organizacional y el espíritu de equipo, para lo cual será preciso elaborar también un Plan de Comunicación Interno”²⁷².

Esta idea está unida a lo planteado anteriormente en el punto 3.4 cuando se ha explicado la comunicación organizacional en un paradigma digital con el modelo de gestión por círculos concéntricos. El Sistema tendría como objetivo tener permanentemente informado a todos los empleados con el objetivo de asegurar la identificación con el proyecto de la empresa. El proyecto debe de reducir la distancia entre la dirección y los empleados, de modo que éstos conozcan el rumbo de la empresa. Así se fomentará y todos los elementos que comuniquen hablarán y explicarán por sí solo la filosofía de la empresa y fomentar el espíritu institucional de la organización.

Costa, apuesta por incluir y dar importancia en su plan a todos los elementos que tienen que ver con las relaciones interpersonales. Así dice: *“Formarán parte del Plan de Comunicación Interno los aspectos de las relaciones interpersonales. Reuniones periódicas entre jefes de departamentos, que mejorarán los flujos de información. Estratégicamente, habrá que reforzar el liderazgo de los mandos intermedios y formarlos en comunicación para lograr la implantación de la cultura; los mandos intermedios son un relé entre las líneas directivas y la base. Ellos serán los impulsores de la nueva cultura y el estímulo para los demás que estarán dispuestos a seguirlos. Influirán sobre los más reticentes al cambio y fomentarán la cooperación*”²⁷³.

Hoy día con la llegada de internet podemos acceder a herramientas como una intranet, que como señala Costa, facilita y ofrece nuevas posibilidades, especialmente si pensamos en organizaciones que trabajan en diverentes lugares con culturas diferentes. Las nuevas tecnologías ha facilitado las nuevas herramientas de comunicación para conseguir este objetivo, especialmente en momentos de crisis y de necesidad de disponer de información rápida y actualizada.

5.6. El nacimiento de la figura del dircom en España.

En los años 90 surge la demanda de formación universitaria para Dircoms. Tiene lugar en 1990 una reunión sobre este tema en Turín

²⁷² Ib., pág. 86.

²⁷³ Ib., pág. 87.

organizada por la Accademia di Comunicazione di Milano²⁷⁴ a petición de la fundación Agnelli sobre una investigación nuevos perfiles en las empresas. Fue entonces cuando surgió en esta investigación la necesidad de un perfil diferenciado de otras funciones comunicativas en la empresa a como de coordinador. La Accademia di Comunicazione di Milano se encargaría de establecer el curriculum de este máster para la demanda de formación para este nuevo perfil por parte de las empresas. Así mismo en la reunión de Turín tendría lugar la participación de universidades europeas para el intento de establecimiento de un proyecto de Máster Europeo en Comunicación aplicada a las empresas.

La versión española²⁷⁵ de esta preocupación por el surgimiento de un nuevo perfil profesional tiene lugar en el conocido como *Seminario de Cuenca* que tuvo lugar en diciembre del año 1992 sobre “*El Director de Comunicación*”, organizado por el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense y apoyado por el Instituto de Investigación de las Comunicaciones de la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo. Fruto de este Seminario son las ponencias aparecidas en el libro “*Director de la Comunicación*”²⁷⁶ y que reflejan el sentir y la reflexión de aquel entonces sobre la emergencia del dircom. Aparecen 20 especialistas que reflexionan sobre este perfil y muestran en los cuatro apartados del libro sus preocupaciones. Los cuatro apartados tienen los siguientes títulos:

- I. Razones y contrarrazones para la existencia del Director de Comunicación.
- II. Responsabilidades y funciones del Director de Comunicación en las empresas e instituciones.
- III. Reflexiones en torno al Director de Comunicación y las exigencias del mundo profesional. El caso español.
- IV. El Director de Comunicación y los problemas de la enseñanza universitaria.

²⁷⁴ Accademia di Comunicazione di Milano: *Historia del Máster en Marketing y Comunicación de empresa*: <<http://www.academiadicomunicazione.org/storia/>>. [Consulta: 24-04-2017].

²⁷⁵ Una cronología del dircom en COSTA, I.: “Actualidad y perspectivas del DirCom”, en JIMÉNEZ, E. y MIRALES SERRANO, A. M^a: op. Cit., págs. 46-53.

²⁷⁶ BENAVIDES DELGADO, Juan (ed.): *El Director de Comunicación*. Edipo, Madrid, 1993.

En la introducción del libro, Enrique Bustamante afirma presentando el texto de este Seminario: “ *A medio camino entre la utopía y la realidad, lo ideal y lo posibilista que la crisis económica permite en empresas e instituciones, la figura y el papel del Director de Comunicación responde a transformaciones profundas de la economía y la cultura en la sociedad actual. La necesidad de diferenciación y especialización de la empresa y sus marcas y productos conecta así con el incremento notable de inversiones inmateriales de las empresas, pero también con nuevas exigencias de la demanda.*”

La exigencia de una visión global e integradora entre comunicación externa e interna, formación, imagen de marca y objetivos de mercado o fines institucionales tiene de esta forma su correlato en las transformaciones sufridas por los medios masivos de comunicación, pero también de la comunicación no mediática, para hacer frente a las exigencias de una imagen y una identidad que efectúan el mestizaje entre tradición y modernidad, entre lo viejo y lo nuevo.

En cierta forma, el círculo de estas transformaciones se cierra cuando es la empresa de comunicación la que debe situar la dirección de comunicación en el puesto de mando, para sintetizar en una imagen de marca su oferta global y diferenciada.”²⁷⁷.

Rafael Alberto Pérez dice que en este Seminario la figura del Director de Comunicación no es una elaboración académica sino que es fruto o producto del mundo real de la comunicación²⁷⁸ por tres causas:

- a) Nuevos públicos y nuevas demandas.
- b) La integración de los discursos producto/productor.
- c) La necesidad de coordinación.

Respecto a la primera causa escribe: “... *Junto a las tradicionales demandas económicas, surgen así nuevas demandas sociales que cada día se ensanchan más con la introducción de nuevos elementos cualitativos, socioculturales, éticos e incluso estéticos. Mayor presión y mayor demanda social se traducen en mayor responsabilidad social para la empresa y en la necesidad de que ésta se organice como una unidad socioeconómica y se disponga a conocer objetivamente la demanda social y a dar una respuesta social válida a la misma. Este cambio significa la aparición de nuevos públicos relevantes...que reclaman un diálogo de doble dirección;*”

²⁷⁷ Ib., págs. 9-10.

²⁷⁸ Ib., pág. 13.

lo que va exigir la utilización de otros sistemas comunicativos además de la publicidad:

- *Demanda pública de eficacia no sólo económica sino también social (balance social, etc.).*
- *Alta sensibilidad al comportamiento medioambiental de la empresa.*

Para poder actuar como aval y garantía de sus productos y servicios la empresa necesita el reconocimiento y la confianza de sus públicos. Todo ellos exige un nuevo liderazgo, basado en la cultura empresarial y en la recuperación de la ética, que se traduce en nuevas formas de comunicación (mecenasgo, patrocinio, etc). Estas nuevas formas se orientan a la construcción de una sólida imagen de empresa en la que los públicos depositen su confianza”²⁷⁹.

Esta idea aflora en el siguiente capítulo cuando comprendamos que una de las labores del dircom es la gestión de los intagibles como son la cultura empresarial y el comportamiento corporativo. La solidez de la empresa hace posible la confianza y el reconocimiento de los stakeholders como luego veremos. Como continua diciendo Rafael Alberto: *“los nuevos públicos y las nuevas demandas no podrían econtrar la adecuada respuesta en una comunicación de carácter compulsivo; orientada, únicamente, a la promoción de bienes y servicios, y gestionada con una óptica a “corto plazo” desde un departamento de markentig. Requerían, por el contrario, un óptica a “largo plazo”, receptiva y corporativa que el “dircom” vendría a aportar”²⁸⁰.*

En la intregación de los discursos producto/productor como la segunda causa se propone pasar de la comunicación del producto, como resultado de una comunicación unidereccional a una nueva visión del producto unida al productor. En este sentido dice: *“la calidad del producto no solo compromete valores del producto(de uso y simbólicos, como la marca), sino también valores del productor, cuya imagen se aprecia en la medida en que garantice otros mucho servicios unidos al producto (garantías de calidad, repuestos, mantenimientos, etc.) pero unidos también a la imagen de empresa cuyo valor se cotiza tanto en sus relaciones de producción (consensos o conflictos laborales, dinamismo y motivación de sus agentes, inversiones, etc.) como en sus relaciones sociales frente a públicos internos (empleados, proveedores,*

²⁷⁹ Ib., pág. 15.

²⁸⁰ Ib.

distribuidores, socios) y a públicos externos (consumidores y sectores sociales). La calidad del producto no se fabrica, pues, solamente creando, mejorando y promoviendo bien el producto, sino comunicando y promoviendo relaciones de comunicación interna y externa que la garanticen. Todo ello implica integrar en un único discurso la “comunicación de producto” y la comunicación del productor”, o mejor en un discurso de sentido unitario. Esta tarea que nadie quería hacer es el “hueco” que ha venido a llenar el Director de la Comunicación”²⁸¹.

Las empresas españolas Inditex y Mercadona ofrecen un ejemplo de comunicación interna basada en su comportamiento corporativo donde la relación producto y productor obedecen a la misma propuesta descrita. La comunicación interna se transfiere a la comunicación externa dado donde la fortaleza aparece tanto en el comportamiento corporativo como en el producto que ofrece. Esto provoca el reconocimiento del público y su satisfacción²⁸². Pero también es interesante el creciente interés en la empresa Mercadona por buscar un perfil a modo de “hombre orquesta” capaz de gestionar su presencia en internet, además de su comunicación externa²⁸³. En momentos de crisis, como los ocurrido a esta empresa en Agosto de 2012 cuando tuvo que retirar varios productos del mercado²⁸⁴.

Por lo tanto se hace necesaria una coordinación que sería la tercera causa. Esta coordinación se comprende triplemente como: *“la coordinación e integración de áreas hasta ahora funcionalmente independientes: me refiero a las áreas de recursos humanos con las de marketing, y con los gabinetes de prensa, por citar ejemplos. Un segundo nivel que se refiere a la integración, y a la aludida, de la información que produce la empresa sobre si misma, (comunicación corporativa) con la que genera sobre sus bienes y servicios (comunicación de marketing). Y finalmente, un tercer nivel que se refiere a la integración de la pluralidad de sistemas que comunican sobre la empresa y sus productos, desde el diseño de sus edificios emblemáticos, hasta el interiorismo de sus locales, pasando por*

²⁸¹ Ib., pág. 16.

²⁸² <<http://blogs.lainformacion.com/economia-firmas/jose-vicente-garcia-santamaria/mercadona-e-inditex-siguen-rompiendo-esquemas-a-algunos-gurus-de-la-comunicacion/>>. [Consulta: 28-04-2017].

²⁸³ <<http://www.valenciaplaza.com/ver/64546/mercadona-busca-su-hombre-orquesta.html>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁸⁴ <http://ccaa.elpais.com/ccaa/2012/08/14/valencia/1344948394_813214.html>. [Consulta: 27-04-2017].

logotipos, uniformes, escaparates, publicidad, ferias y congresos, publicaciones, ruedas de prensa, etc., etc.

No había en la empresa ningún puesto capaz de integrar los tres niveles en una única estrategia que los coordinase y les diese sentido unitario. Este puesto era necesario, y para cubrirlo hacía falta una nueva figura: el “dircom”, que viene a satisfacer los tres requerimientos profesionales que acabo de exponer. Nuevos públicos/demandas, Integración producto/productor y Necesaria coordinación”.

Como dice J. Enrique Nebot: *“Hablar de director de comunicación exige hablar o tener una visión holística e integradora de la comunicación en el seno de la empresa. Hablar de director de comunicación supone por tanto hablar de comunicación total/integral. Lo que comporta una cuádruple fisura:*

- a) la existente entre la comunicación externa y la comunicación interna.*
- b) La existente entre la comunicación comercial o de marketing y la comunicación empresarial o corporativa/institucional.*
- c) La existente entre la propia comunicación y el marketing.*
- d) La existente entre el comunicar y el actuar.”²⁸⁵*

En el capítulo 10 encontramos los esquemas 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 15 que nos ofrece un amplio elenco de funciones según José Luis de Córdoba Villar²⁸⁶.

5.7. Cualidades, capacidades, credibilidad y creatividad en el dircom.

Entre las cualidades que definen a un buen directivo estarían²⁸⁷ en primer lugar la comunicación. Después vendrían otras como:

²⁸⁵ NEBOT, J. E.: “El director de Comunicación...”, Op. cit., pág. 33.

²⁸⁶ CÓRDOBA VILLAR, José Luis de: “Las funciones del Director de Comunicación” en BENAVIDES DELGADO, J. (coord.): *Director de...* Op. cit., pág. 51.

²⁸⁷ 10 Cualidades que definen a un buen jefe: <http://www.abc.es/economia/abci-diez-cualidades-definen-buen-jefe-201601240343_noticia.html>. [Consulta: 27-04-17]; Edmundo Pérez Fernández. *El director general: Perfil demandado por las empresas según las ofertas de empleo publicadas*. Universidad de Oviedo. <<https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUK EwjJjaWz1MfTAhXMWBoKHRN7CmoQFghKMAY&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F565200.pdf&usg=AFQjCNGr2kmrYVoS-KfPrNMWZIHfOF7jdQ>>. [Consulta: 27-04-2017].

- Dar buen ejemplo.
- Disposición para asumir y delegar responsabilidad.
- Motivación.
- Reconocer y fomentar el potencial.
- Empatizar.
- Tolerar los errores
- Establecer metas y expectativas.
- Autoreflexión.
- Autenticidad.

Observando la visión general del programa de formación de un Chief Communications Officer o dircom que ofrece la escuela de negocios ESADE²⁸⁸ encontramos que más que un conjunto de técnicas de aprendizaje para realizar su función en la organización, el horizonte que ofrece a sus destinatarios se encuentran más en la línea de la adquisición de habilidades personales y el aprendizaje de estrategias de diálogo y vinculación con los grupos de interés.

El VI Congreso Interno de la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, celebrado en San Lorenzo de el Escorial, sirvió según dice la web²⁸⁹: *“para definir los retos y desafíos a los que se enfrenta el director de Comunicación en las distintas áreas que engloba la Dirección de Comunicación en un entorno como el actual.”*

A través de varios grupos de trabajo, los socios de dircom desarrollaron y elaboraron una serie de conclusiones sobre las rutinas diarias del director de Comunicación, que se presentaron al conjunto de los asistentes al Congreso. *“No hay nadie más próximo al CEO que el dircom para influir en las conductas de la compañía y acercar a la Alta Dirección la realidad de su organización”*²⁹⁰, ha sido una de las principales conclusiones extraídas por los miembros de dircom. Para lograrlo, el dircom debe ser humanista, integrador y transformador; coherente y ejemplificante; empático y valiente; visionario y estratégico; pasional y analítico; estar bien formado y *“tener un punto de locura”*. En el ámbito del Social Media, los socios de dircom han compartido la necesidad de integrar la estrategia en redes sociales dentro de la estrategia general de la

²⁸⁸ <<http://www.esade.edu/executive-education/esp/open-programs/the-global-cco>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁸⁹ <<http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/5119-conclusiones-vi-congreso-interno-de-dircom>>. [Consulta: 27-04-2017].

²⁹⁰ Ibidem.

empresa. Además, han demostrado con varios ejemplos prácticos como el Social Media es más rápido e implica menos coste que otras herramientas. El dircom “*fomenta y desarrolla la imaginación y la creatividad*”.

En relación al debate suscitado acerca de la empresa ante el nuevo entorno mediático²⁹¹, la Asociación Dircom habla de adaptar la estrategia y los contenidos a los nuevos canales, así como saber diferenciar entre periodistas y blogueros, en un medio meritocrático como lo es la red ya que son clave para conseguir objetivos.

También aparece la tendencia de que las propias compañías tengan capacidad para crear sus propios canales y que los medios tradicionales queden como un componente más institucional.

La Asociación de dircom está convencida de que sin “*el trabajo del director de comunicación no tendría sentido*”. Otra de las funciones del director de comunicación es tangibilizar lo intangible²⁹². En este sentido, los profesionales que integran dircom han acordado que la medición de la reputación no es un fin en sí mismo, sino una variable de la marca. Pero todos han considerado favorable disponer de una estandarización y sistematización de los modelos de medición, pero por defecto deben ser modelos flexibles y adaptables. Este aspecto se tratará en el próximo capítulo.

El área de *Advocacy y Public Affairs* es una nueva responsabilidad para muchos directivos de Comunicación. Cada vez son más los stakeholders de las compañías y las relaciones institucionales más inclusivas. Por ello, es más necesaria que nunca la figura del Director de Comunicación como interlocutor entre los diversos públicos. Por último, se ha tratado sobre el *Big Data* y su funcionalidad en el trabajo del dircom. Las empresas van a competir en inteligencia y ahí el dircom tiene mucho que decir, ya que será el encargado de interpretar esos datos²⁹³.

²⁹¹ SCHEINSOHN, Daniel: *Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

²⁹² RAMOS, Natalia: *No hay buenas empresas para trabajar, hay buenas empresas*, en VILLAFANE, Justo (coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid, 2011, págs. 41-52.

²⁹³ SOTILLO FRAILE, Sandra: *Modelos y buenas prácticas de gestión reputacional*, en VILLAFANE, Justo (coord.): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid, 2011, pág.179-187.

El perfil del dircom quedaría conformado según estos parámetros²⁹⁴:

1. Debería ser un profesional de la comunicación multireflexivo.
2. Capaz de responder a las necesidades del día a día, y que a la vez sea reflexivo y visionario, para estar un paso por delante de lo que suceda.
3. Debería ser un comunicador creativo y conceptual.
4. Con una constante capacidad para crear e innovar en nuevos escenarios. En la esfera del mundo comunicación capaz de diseñar de forma imaginativa los conceptos a comunicar.
5. Debería ser multilingüe. Porque la nueva era de los medios de comunicación global augura un profesional con dominio de más de un idioma, capaz de desenvolverse sin problemas en varias lenguas facilitando su movilidad internacional.
6. Debería ser plurimediatario.
7. Con capacidad para trabajar integralmente en el campo audiovisual, en el creativo, en el radiofónico, televisivo o en el periodístico. Casi con una triple formación. Multifuncional, multimediático y multidisciplinar.
8. Debería ser multitecnológico.
9. Porque las necesidades tecnológicas de esta nueva era alientan a la creación de un "tecnoprofesional" con una capacidad estratégica tecnológica muy avanzada.
10. Debería ser un profesional de la comunicación abierto a todas las vanguardias
11. Que se adelante y se adapte al entorno en un sólo proceso. Que sea capaz de vislumbrar el futuro y de dirigirse conscientemente a él. Con grandes dosis de flexibilidad profesional. Potencialmente dinámico y activo. Y con unas ansias de capacitación constantes acordes a los nuevos avances.
12. Debería tener una percepción y sensibilidad propia del creativo.
13. Porque la nueva sociedad demanda un profesional humano que combine con inteligencia parámetros de pensamiento racional y emocional. Que mire, que escuche, que considere al receptor de sus mensajes como protagonista.
14. En definitiva lo que se busca es un comunicador con grandes dosis de tecnología sumergido en la actual globalización multimedia capaz de dar resultados que combinen la creatividad, la credibilidad y la sensibilidad.

²⁹⁴ <<http://dircomsite.blogspot.com.es/2008/01/perfil-del-nuevo-dircom.html>>.
[Consulta: 27-04-2017].

La credibilidad es el principal valor de una persona que quiere ejercer esta profesión²⁹⁵. La credibilidad es como el alma de todo dircom. Es el fruto de un recorrido de trabajo reconocido e intachable. El dircom responde en sus acciones a la máxima de la verdad a través del manejo de las certezas frente a la incertidumbre de los rumores que manejan hipótesis que pueden convertirse en informaciones no veraces. La credibilidad tiene que ver con el comportamiento ético transparente y veraz. Por eso un dircom debe siempre de revisar si su posición es garante de la verdad o por el contrario cómplice de la mentira. La transparencia es un valor gracias a los medios técnicos que tenemos al alcance.

La reputación de un empresa se juega en la transparencia de lo que es, siendo éste el camino que no debe de perder de vista el dircom. Su máxima responsabilidad es el mantenimiento y revisión de su credibilidad. *“Si el alma es la credibilidad, el cuerpo debe estar formado por la creatividad, el espíritu crítico, el talante positivo, ser muy receptivo y optimista, tolerante y de mentalidad abierta. Y al mismo tiempo tener frialdad ante las crisis, siendo analítico, riguroso y objetivo, ágil para la estrategia, con gran capacidad para afrontar las tareas desde el lateral thinking y la originalidad propia de las personas cuiosas”*²⁹⁶.

Dejamos que sea Joan Costa el que defina, entre los rasgos más sobresalientes o fundamentales el perfil donde se reconoce el dircom. Así lo define diciendo que: *“los rasgos más sobresalientes de un perfil humano que sería deseable. Los explicaremos con términos un tanto ideales a sabiendas de que no todas las aptitudes se encarnan en una sola persona. Por eso el dircom, consciente de ello, ha de ser capaz de crear y motivar el trabajo en equipo en la Dirección de Comunicación. Lo primero que salta a la vista en la persona del dircom es su carácter abierto a lo nuevo y curioso hacia lo que sucede en su entorno. Es importante su instinto por olfatear las oportunidades y su facilidad por comunicar y relacionarse. Su personalidad es al mismo tiempo rigurosa y creativa; analítica e intuitiva. Posee condiciones de liderazgo y tiene visión global y estratégica”*²⁹⁷.

En la descripción que realiza Costa queda claro su claro perfil humanista y la visión holística de su rol: *“La persona del dircom tiene una*

²⁹⁵ D’ADAMO, Orlando, GARCÍA BEAUDOUX, Virgilia y FREIDENBERG, Flavia: *Medios de Comunicación y Opinión Pública*, McGraw-Hill, Madrid, 2007.

²⁹⁶ FREIXA MATALLONGA, R.: “El Director de...”. Op. cit., pág. 133.

²⁹⁷ COSTA, J.: *El DirCom hoy...* Op. cit., págs. 83-84.

visión general y sistemática de los fenómenos y los procesos. Sabe ubicarlos en su contexto y organiza creativamente sus conocimientos y los jerarquiza con espíritu holístico. Es un espíritu independiente y libre pero orientado a sus fines y responsabilidades. Condición que debe a su sentido ético, su capacidad de relacionarse y motivar a los demás, más por empatía que por una actitud de autoridad.

Es diplomático para asumir gestiones delicadas y conseguir convencer. Está dispuesto a escuchar y aceptar las ideas de los demás, pero cuando está convencido de algo que haya que realizar, es resolutivo y anticipativo. Y sabe implicar con argumentos a quienes han de apoyarle o seguirle.

Es lo contrario de un hiperespecialista y de un “ejecutivo agresivo”. Tiene intuición política, transmite humanidad, consigue adhesiones sin imponerse y deja de sí un buen recuerdo en los otros. Inspira confianza personal y profesional.

El dircom debe tener la humildad de un aprendizaje permanente, el rigor que le exige su responsabilidad, la firmeza y la convicción, pero también la flexibilidad y la pasión de autodidacta.

Estos son los rasgos más sobresalientes de la personalidad del dircom, que tendrá que desarrollar y perfeccionar para llevar a cabo su cometido en la organización. A veces, no encontrará en algunos una rápida aceptación, sobre todo porque el rango que su trabajo requiere en la organización puede despertar recelos en algunos”²⁹⁸.

Respecto a la formación del dircom, ésta vendría conducida por tres ejes principalmente. Se trataría de una formación académica específica en el campo de la comunicación social además de otros campos complementarios al itinerario académico, en comunicología, praxeología, sistémica y estrategia²⁹⁹. El segundo eje vendría marcado por la formación empresarial y toda la amplia literatura del Management. El tercer eje vendría de una formación autodidáctica y abierta que tiene su origen en una actitud activa al aprendizaje de la experiencia y del entorno.

En este sentido, desde el paradigma de la Sociedad en Red, es muy interesante la aportación de George Siemens y su teoría denominada “Conectivismo”, un modelo de aprendizaje en la era digital³⁰⁰. Además,

²⁹⁸ Ibidem.

²⁹⁹ ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Estrategias de Comunicación*, 4ª edición, Ariel Comunicación, Barcelona, 2008, págs. 448-479.

conoce perfectamente el uso de las nuevas tecnologías y la importancia creciente de los conocidos como social media. Costa afirma que: “*su personalidad, su concepción estratégica, su mente organizada y creativa, su habilidad comunicativa y relacional, su sensibilidad y responsabilidad para la eficacia del negocio es la textura sobre la cual se sustentará la actividad del dircom*”³⁰¹.

5.8. Responsabilidades y funciones del dircom.

J. Costa señala tres responsabilidades del dircom que estaría en el ámbito institucional, ámbito organizacional y ámbito mercadológico³⁰² y que se comprenderán mejor en el capítulo quinto cuando se desarrolle el modelo de las tres esferas:

1. Ámbito institucional:

- 1) Conduce y refuerza el liderazgo del Presidente y las relaciones institucionales al más alto nivel. Es el portavoz de la institución.
- 2) Asiste a la Dirección de Finanzas en las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones. Atiende las relaciones con líderes de opinión y medios de comunicación social, y las relaciones internacionales. Relaciones con públicos estratégicos. Coordinación con los dircom de las empresas del grupo, eventualmente.
- 3) Define la política y la estrategia general de Comunicación de acuerdo con la política y la estrategia general del negocio. Para ello el dircom se integra al equipo de planificación estratégica general. Atiende a los requisitos legales y corporativos. Clave el pensamiento estratégico.
- 4) Define o redefine la Misión, Vision, Valores y la Filosofía corporativa en comunicación y gestión de los activos intangibles.

³⁰⁰ SIEMENS George: *Conectivismo: una teoría de aprendizaje para la era digital*: <http://ateneu.xtec.cat/wiki/form/wikiexport/_media/cursos/tic/s1x1/modul_3/conectivismo.pdf>. [Consulta: 24-04-2017].

³⁰¹ COSTA, J.: *El DirCom hoy...* Op. cit., pág. 84.

³⁰² Ibidem, págs. 88-89.

- 5) Crea el Modelo de la Imagen (matriz cualitativo-cuantitativa) para las acciones y planes de Comunicación. Establecer el instrumento de medición de la Imagen.
- 6) Define o redefine la Identidad Corporativa.
- 7) Define o redefine la Cultura Organizacional y establece el sistema de comunicación interna de acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos. Diseña e implanta la cultura organizacional.
- 8) Asiste como consultor en materia de Comunicación a las distintas Direcciones de la empresa.
- 9) Diseña los Planes Estratégicos Globales que incluye los objetivos por las Direcciones.
- 10) Forma parte de la mesa de Buen Gobierno Corporativo. Esto hace referencia a la Ética, buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.
- 11) Define estrategias de Patrocinios, Esponsorización o Mecenazgo. Iniciativas sobre compromiso social. En el mismo sentido que el anterior.
- 12) Forma parte del Gabinete de Crisis.
- 13) Encarga Auditorías de Imagen, investigaciones sociológicas que precise y tiene acceso a investigaciones realizadas por otras Direcciones.

2. Ámbito organizacional:

- 1) Planifica Cambios Culturales.
- 2) Diseña el Sistema de Comunicación Interna en función de la Cultura: política informativa, contenidos, medios y soportes; distribución de la información; rol de los líderes; métodos de evaluación.
- 3) Colaboraciones específicas en estrategias ya acciones de comunicación en Cultura Corporativa con la Dirección de Recursos Humanos.

3. Ámbito mercadológico:

- 1) Colaboraciones específicas con la Dirección de Mercadotecnia/Publicidad para la implementación del Modelo de la Imagen y del Sistema de Identidad Corporativa.
 - 2) Supervisa las campañas de Publicidad, Relaciones Públicas y acciones comerciales para coordinar la Imagen/Producto o la Imagen/Servicio conforme con la Imagen institucional o corporativa.
-

Entre las Funciones del Director de Comunicación Álvarez y Caballero³⁰³ destacan tras este recorrido, la figura que coordina e integra todas las acciones comunicativas con capacidad para liderar el departamento y dar coherencia a la organización para la que trabaja las siguientes funciones: El Director de comunicación ha de coordinar todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad. Tiene una función normativa:

- Es el interlocutor principal con los distintos públicos. Tiene una función de portavoz³⁰⁴.
- Está en contacto permanente con todos los departamentos de la organización para coordinar las estrategias y políticas comunicativas. Tiene una función de servicio.
- Es el encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados. Tiene una función de observatorio y función prospectiva.
- Revisa los valores corporativos coordinando que las actividades internas y externas no ofrezcan disonancias. Trabajan por tanto en el terreno fronterizo entre organización y exterior para saber leer y cambiar las pautas corporativas según las necesidades sociales. Es un función cultural y formativa.

Ana Almansa indica que *“deberá llevar a cabo planificaciones a corto, medio y largo plazo, programas de comunicación y control de la opinión pública, mantener acciones concretas (relación directa con la cúpula directiva, ser intermediario entre la dirección y los públicos internos y externos), asesorar a la dirección en materia de comunicación y llevar a cabo estrategias de comunicación a nivel interno y externo (medios de comunicación y públicos externos en general)”*³⁰⁵.

Para Fernando Martín Martín³⁰⁶ entre sus funciones destaca el siguiente elenco:

³⁰³ ÁLVAREZ DOMÍNGUEZ, Tomás y CABALLERO HUESO, Mercedes: *“Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación”*. Paidós, 1997, Barcelona, págs. 81-83.

³⁰⁴ TUÑEZ, Miguel: “Relaciones con los medios de comunicación”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004, págs. 217-238.

³⁰⁵ ALMANSA MARTÍNEZ, A.: *Del Gabinete de Prensa al...* Op. cit., pág. 28.

³⁰⁶ MARTÍN MARTÍN, Fernando: *La comunicación empresarial e institucional*,

- 1- *“Realizar todo tipo de actividades que le sean delegadas directamente por la alta dirección, dirigir la integración y potenciación de los empleados pertenecientes a la dirección de comunicación, en cuanto a recursos de comunicación, motivación y delegación de funciones;*
- 2- *Proponer a la alta dirección, y en consecuencia a la dirección de recursos humanos todo tipo de: ascensos, traslados, premios, sanciones...oportunos; comunica al director de recursos humanos, las necesidades de formación que detecta en los empleados;*
- 3- *Vigilar el cumplimiento de sus normas de disciplina, asistencia...adoptando las medidas que de ellos se deriven, canalizando hacia la alta dirección los asuntos e personal que por su gravedad o importancia lo requieran; y conceder permisos a sus empleados, de acuerdo las normas establecidas, así como dirigir y controlar sus vacaciones...son facultades del director de comunicación.*
- 4- *Hacer sugerencias a la alta dirección sobre el plan estratégico de comunicación a seguir por la empresa e institución, proponer a la alta dirección la organización de sus actividades y servicios, autorizar gastos originados en su dirección de comunicación, hasta lo concretado por la alta dirección.*
- 5- *Acceder a todo tipo de información y documentación existente en la organización y que sirva para comunicar cualquier tipo de actividad o servicio hacia el interior o exterior de la misma, siempre bajo la coordinación con la alta dirección.*
- 6- *Representar a la empresa o institución ante los medios de comunicación; ejercer la dirección de comunicación y adopción de decisiones que afecten a sus departamentos, especialmente en caso de crisis, dando cuenta inmediata a la alta dirección; y conceder permisos a sus empleados, dentro de los límites establecidos por la empresa o institución”.*
- 7- *Entre las responsabilidades que debe tener un dircom se encuentran: “cumplir siempre los objetivos y planes de trabajo establecidos, tener una rápida y fluida comunicación con la alta dirección, así como el resto de jefaturas y empleados de la organización; propiciar un buen clima de trabajo entre sus empleados y con el resto de la empresa o institución; mantener la suficiente discreción en todas las actividades que se realicen en su dirección de comunicación, internas como externas; y*

utilizar y explotar todas las posibilidades técnicas concedidas, para así rentabilizar su gestión empresarial o institucional”.

5.9. La posición del dircom en el organigrama en red.

El dircom, siguiendo a Costa, se sitúa dentro del organigrama de la organización en la esfera institucional. Es en esta esfera, donde se conserva y guarda la estrategia general de la empresa, que es el proyecto institucional de la empresa, desde donde se permite al dircom planificar y llevar a cabo la gestión estratégica de las comunicaciones. Realiza acciones institucionales, en el sentido que duran y son fundadas en el tiempo, porque tienden a emprender acciones que permiten la sostenibilidad en el tiempo de la empresa u organización. La gestión de la comunicación se realiza en función de la estrategia que previamente ha sido diseñada por él. Joan Costa ofrece un modelo operativo que llama de “las tres esferas” y que permite al dircom diseñar acciones comunicativas integradas.

Frente al organigrama clásico del modelo jerárquico administrativo, Joan Costa se basa en tres departamentos prioritarios para la planificación de la estrategia. El dircom desde su análisis sistémico tiene que tratar de combatir la complejidad a través de la estrategia. En el modelo de las tres esferas, la primera esfera hace referencia al ámbito de la presidencia, el ámbito institucional. Las otras dos esferas que se sitúan debajo de la la esfera de la presidencia y hacen referencia a la dirección o departamento de recursos humanos y la otra esfera a la dirección comercial. Son en resumen tres esferas que tocan tres facetas muy importantes para la organización como la faceta institucional, la organizativa y la comercial.

El dircom se situaría con su departamento en los puntos donde las áreas Institucional, Organizacional y Mercadológica se tocan (capítulo 10. Imagen nº 23). Estas áreas hacen referencia a los ámbitos de comunicación que configuran los tipos de comunicaciones empresariales. De esta manera, todos los actos comunicativos³⁰⁷ se podrían colocar en alguna de estas tres áreas.

En el anexo podemos observar un triángulo que Costa explica de la siguiente manera: *“El vertice superior significa dependencia e interacción con Presidencia, Consejero Delegado o el mismo Consejo y Vicepresidentes. Y colaboración con el equipo de directivos. El ángulo de*

³⁰⁷ ÁLVAREZ, Timoteo: *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tenencias en gestión de negocios*, Díaz de los Santos, Madrid. 2012.

la izquierda señala interacción con la Vicepresidencia o Dirección de Recursos Humanos para la cultura corporativa y comunicación organizacional. El ángulo de la derecha señala interacción con la Vicepresidencia o Dirección de Mercadotecnia. Ahora bien, si pensamos en el organigrama tradicional en forma de pirámide que expresa jerarquía, el dircom se sitúa en la línea con los demás Directores y por debajo de la Presidencia. Pero este organigrama clásico, sea jerárquico o funcional, no muestra las relaciones. Por esto nuestro modelo de las tres esferas resulta más explícito y operacional, ya que contiene en sí los públicos concernidos y los criterios básicos para la gestión.

Para explicar ahora el funcionamiento de la Dirección de Comunicación del modelo en red mallada podemos identificar en el esquema (Capítulo 10, esquemas nº 24 y 26.) las relaciones de un grupo de nodos, representados por los trazos de unión más gruesos, conforme con la cantidad de interacciones entre ellos. En el caso de la empresa, la idea de jerarquía se relativiza y se diluyen en la red. Lo que jerarquiza en la estructura en red no es el mando sino la importancia que adquiere, según lo requieren las circunstancias, cada conjunto de nodos en interacción.

Las ideas de nodo, conjunto de nodos, proximidad o distancia entre ellos según el tipo de interacciones y de la importancia estratégica y estadística de estas interacciones, quedan reflejados en ese esquema, que representa una parte del conjunto de la red.

Cabe notar que la noción de red para la gestión no se limita al interior de la empresa —en la red no hay fronteras internas—, sino que los nodos relacionados son internos y externos, incluso a veces únicamente externos: grupos de presión, por ejemplo, que son parte de la red y afectan a la empresa, al igual que todos sus públicos.”³⁰⁸

La progresiva claridad del perfil del dircom tiene que ser legitimada al interno y externo de la organización mediante un proceso de acción directiva que implica que su figura esté bien comprendida por los stakeholders. Este proceso de legitimación debe ser bien estudiado ya que no se produce automáticamente. Costa dice: “el dircom debe ser presentado al equipo Directivo y al Conjunto de la organización a través de las reuniones y de los medios internos. Es conveniente que este proceso de incorporación del dircom tenga un carácter informativo sobre la persona y sus funciones en la la empresa así como sus responsabilidades.

El dircom se incorporará al equipo de Vicepresidencia o de Dirección, con quienes se establecerá reuniones informativas sobre su

³⁰⁸ COSTA, J.: *El DirCom hoy...* Op. cit., pág. 90.

trabajo, sus funciones colaboradoras como asesor de comunicación, y recibirá de ellos la ayuda pertinente.

Los mandos intermedios recibirán un mensaje del Presidente informando del nuevo cargo en el sentido expuesto más arriba. Por parte del dircom, éstos recibirán un trato semejante en el plano profesional. El conjunto de los colaboradores de la empresa recibirán esta información a través de los medios internos: boletín, intranet, etc.

Externamente, el dircom se presentará a los medios de comunicación, líderes de opinión y otros segmentos ante los cuales el dircom representa a la institución como portavoz.

Estas acciones tiene por objeto informar que el dircom viene a cubrir na necesidad esencial para todos: empresa, empleados, accionistas, clientes, etc., y que esta necesidad consiste en la gestión de las relaciones y las comunicaciones desde el más alto nivel hacia el interior y exterior de la organización”³⁰⁹.

Pero este proceso descrito por Costa tiene que ser acompañado por un proceso de legitimación personal por medio de su profesionalidad (Capítulo 10, esquema nº 25) y su forma de estar en relación con toda la organización. Tiene que hacer un esfuerzo para ganarse la confianza de todos y su autoridad. *“Debe de ganarse la aceptación y el respeto de los demás, máxime porque ha sido una figura impuesta desde arriba. Si él no ha sabido ganársela, nadie le otorgará la posición indispensable de aprecio personal y confianza profesional por más que cuente con el respaldo de sus superiores. El dircom dispone de una posición privilegiada por su contigüedad a la Presidencia, por su función consultiva y supervisora de otras Direcciones. Pero esta posición no es de poder, sino de responsabilidad”³¹⁰.*

En definitiva el dircom será el responsable último de la relación con cualquier departamento o asesorías, inclusive de comunicación que ofrezcan servicios especializados según sus necesidades. Después de todo lo dicho observamos que va siendo necesaria una progresiva consolidación de esta figura y su equipo y que se hará realidad en la medida en que se va clarificando misiones y funciones como estamos tratando de realizar en este trabajo de investigación.

³⁰⁹ Ibidem, pag. 91.

³¹⁰ Ib.

5.10. Hacia la estandarización del Paradigma dircom.

Siguiendo a Costa³¹¹ proponemos un nuevo paradigma de comprensión de la labor del dircom. Esto sucede ante un nuevo Mapa del Mundo de la Comunicación, como así lo define su autor, donde la comunicación está configurando el sistema social. Los rasgos característicos de este nuevo mapa son la diversidad y la integración de multitud de organizaciones sociales que engloban más allá de las clásicas de una sociedad industrial o de un régimen político. Dice Costa³¹²: *“Nuestra cultura es resultado de los medios de comunicación de masas en sentido amplio (prensa, radio, cine, televisión, internet), comprendida la educación, las relaciones interpersonales y sus interfaces con los media selectivos (micro media), los sistema mediáticos (inter media), los self media personales y los social media. Esta cultura es el conjunto de los trazos sobre el individuo de la logosfera, en el cual él vive para las formas de pensamiento verbal, de la eidosfera para las formas visuales, gráficas, icónicas, y de la acusfera para las formas sonoras. Todo el conjunto de este tejido de cosas es la infraestructura del nuevo Mapa de la Comunicación”*.

Costa parte del concepto de *Acción* como fuerza. Pero esa acción se concibe más allá del concepto de acción fruto del esfuerzo o la energía muscular humana. Reconoce la comunicación como un modo de acción: *“la comunicación es una fuerza activa de energía débil, pero capaz de desencadenar efectos de gran potencia, incluso física, material [...] la comunicación es Acción y la acción es Comunicación. Los hechos no solo son, sino que significan, y en esta medida podemos decir que comunican. [...] esta fuerza conjunta unificada abre una perspectiva más allá de la concepción reduccionista de la comunicación basada en los mass media como simple difusión de mensajes. He definido la unidad de acción y la comunicación en sus dos facetas, distintas pero complementarias: la acción factual, de fuente energía (los hechos, la realizaciones, los productos, las construcciones), y la acción comunicativa, de energía débil (los símbolos, los signos, las imágenes, el lenguaje). Esta simbiosis alcanza, en las organizaciones sociales, una clara orientación*

³¹¹ COSTA, Joan: *El paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. Costa Punto Com Editor, Barcelona, 2015.

³¹² Ibidem, pág.10.

*inequívocamente estratégica, como corresponde a las ciencias de la acción práctica.”*³¹³

El paradigma dircom que propone Costa tiene como sustrato epistemológico el Cientifismo³¹⁴: *“cuya tesis sostiene que “todo lo que se conoce se puede conocer mejor usando el método científico”. Este es el principio que ha permitido, por ejemplo, pasar de las puras técnicas a la tecnología, la cual se funda en conocimientos científicos y a la que, por eso, llamamos “tecnociencia”. El método científico guía, pues, la construcción del paradigma dircom empezando por sus 6 bases epistemológicas”*.

Las 6 bases epistemológicas son el cientifismo, el realismo científico, la ciencias humanas y sociales, la ciencia de la comunicación o de la Información, la teoría de sistemas y las ciencias de la Acción. Las razones las explica Costa diciendo³¹⁵: *“El Cientifismo es el primer criterio metodológico porque es la mejor manera de producir conocimiento. El realismo científico refuerza todos los demás criterios epistemológicos, los cuales conducen al hecho de que todo está interrelacionado doblemente: de modo que todo interactúa y, a la vez, todo significa (o comunica). Precisamente para ser realists en el análisis de las organizaciones sociales hemos acudido a la Sociología y, concretamente, a la sociología de la Acción y de la Teleacción. Éstas se encuentran arraigadas en las herramientas de la Gestión: la ciencia de la Comunicación (ligada a la Matemática, a las métricas y a la Tecnología)-. La visión Sistémica nos lleva a comprender y gestionar el todo y las partes a la vez, los vínculos entre éstas, las funciones y las leyes que rigen todo el sistema. Todo esto en conjunto se realiza en las Ciencias de la Acción, de las cuales, la Praxeología [...] constituye la síntesis más avanzada en la hora actual”*. Nosotros añadiríamos a todo este sustrato epistemológico el recorrido doctrinal de esta investigación desde la perspectiva y aportación de las Relaciones Públicas.

Costa utiliza la palabra sistema como sinónimo de organización. La propiedad sistémica no depende del tamaño o de la antigüedad de la organización, así como de otras variables según la naturaleza de la organización. Identifica en todas las organizaciones o sistemas una

³¹³ Ib., pág.10.

³¹⁴ Ib., pág. 29.

³¹⁵ Ib., págs. 55-56.

estructura común con propiedades invariantes sobre las que se desarrolla las propiedades variables ligadas a las funciones. Esa estructura se refiere al modelo de organización ya sea jerárquico, paternalista o participativo. Dice Costa³¹⁶: *“todas, absolutamente todas las organizaciones, en tanto que sistemas y al margen de su modelo estructural, comparten un conjunto de invariantes que son universales, intrínsecas a la propia organización y a todas ellas: unas mismas propiedades fundamentales en tanto que existente real y concreto; una estructura de funcionamiento sistémico; unos mismo componentes básicos(energéticos, materiales, informacionales); iguales mecanismos e idénticas leyes que los rigen. Y que son, todos ellos, necesarios para la supervivencia del sistema”*.

Costa distingue en los sistemas tres niveles: el primer nivel fundamental que es el pattern indentitatio-cultural, el segundo nivel son los invariantes que define como 17 y el tercer nivel que son las variables funcionales. El primer nivel sería el modelo en el que se vería mejor reflejado la organización: jerárquico, paternalista o participativo. En el segundo nivel serían aquellos 17 caracteres comunes, propiedades invariantes básicos en toda organización. El tercer nivel hace referencia a todas las variables funcionales que dependen de cada organización según su estilo y circunstancias que aparecen en el desarrollo de sus actividades. Las propiedades invariantes son interdependientes

Esta forma de explicar los sistemas u organizaciones sirven para comprender el Sistema dircom que propone Costa, que es definido como una cartografía de las organizaciones, de los sistemas³¹⁷. En esta cartografía que propone: *“pone a la vista el conjunto del territorio de acciones en su totalidad – incluida la región epistemológica, que está en el trasfondo de la formación profesional del dircom. Así, el modelo articula los tres elementos principales: el teórico Epistemología y los pragmáticos Estrategia y Gestión, a través del Paradigma, que es la matriz, el cuadro de valores que orienta los razonamientos, las lógicas, los cálculos, la creatividad y todo aquello que es transformado en Acción.”*

Esta cartografía³¹⁸ representa en un primer nivel la visión del conjunto. La estructura global se articula en torno a la matriz, llamada paradigma dircom (subsistema 2) , que se relaciona con los tres elementos

³¹⁶ Ib., pág. 58-59.

³¹⁷ Ib., pág. 73.

³¹⁸ Ib. pág.74. Figura 1 desplegable.

siguientes: epistemología (subsistema 1), estrategia (subsistema 3) y gestión (subsistema 4). Cada elemento es un subsistema y se relaciona por la ley de la interdependencia que es la que regula la estructura global del sistema dircom. Costa explica esta relación³¹⁹: “*La epistemología (1) es la fuente metodológica que define y alimenta el Paradigma (2), el cual nutre y orienta la Estrategia (en función de los objetivos concretos en cada caso), y ésta dinamiza y guía la Gestión...que conduce las acciones desde la organización hasta los públicos internos y externos afectados por ella*”. El movimiento de los subsistemas va de los conceptos (subsistema 1) para desembocar en la praxis (subsistema 4), pasando antes por los subsistemas 2 y 3. Para comprender mejor la propuesta se explica a continuación cada subsistema.

El subsistema n°. 1 de la epistemología es la base conceptual para comprender qué es el dircom. Este subsistema está alimentado por toda la producción intelectual y el recorrido científico donde se ha ido pensando y reflexionando sobre el rol del dircom. Es también el recorrido que hemos realizado en nuestra investigación. Costa sitúa esta base en seis componentes: cientifismo, realismo, ciencias humanas, ciencias de la comunicación, sistemismo y ciencias de la acción.

El subsistema n°. 3 de la estrategia está formado por las funciones: comunicación, derecho, economía, consultoría que formarían las principales responsabilidades del dircom. Respecto a la consultoría se entiende que es interna y estratégica. De esta función saldrían los siguientes componentes: gobierno corporativo, CEO y Equipo de Dirección. La función de este subsistema sería dinamizar y guiar el subsistema gestión.

SUBSISTEMA 3: ESTRATEGIA	
11.Comunicación	En sus aspecto sociológico todo grupo humano es una microsociedad, redes de interrelación.
12.Derecho	Es la base que regula toda organización y le permite actuar dentro del marco legislativo
13.Economía	Afecta a todas las organizaciones especialmente las empresas industriales y de servicios.
14. Consultoría estratégica interna al más alto nivel :	La consultoría interna es la base esencial del dircom y según los componentes asociados a esta función dibujan el modo de actuar del dircom en la organización. La consultoría interna se

³¹⁹ Ib.

función esencial del dircom	realizaría en función de los siguientes: 15, 16 y 17
	Se apoya en el Dircomato
	<ul style="list-style-type: none"> - Liderada por el dircom - Formado por profesionales. - Dan servicio a departamentos o direcciones que solicitan ayuda. - Objetivo: cohesionar-coherencia de la acción y la comunicación. Base de la gestión estratégica de los intangibles.
15. Gobierno Corporativo	Pertenencia del dircom al Equipo de Gobierno-directivo y está en relación con el Consejo de Administración.
16.CEO	Dependencia y relación directa del CEO o máximo ejecutivo. Refuerzo liderazgo del CEO y de la organización.
17.Equipo Directivo	Consultor estratégico de los directores: ayuda toma de decisiones estratégicas en coherencia con Identidad, Cultura organizacional y valores intangibles de la organización.
18.Identidad	Este componente se encuentra entre la estrategia y la cultura organizacional. Trabajo de investigación sobre la Visión, Misión y Valore, el dircom evalúa la cultura de la organización y propone cambios para reforzar o para relanzar un cambio cultural.
19.Cultura organizacional	19.1.Gestión la identidad y los activos intangibles que incluye partiendo del (punto 18) el siguiente circuito gestor de intangibles del 22 - 26.
	19.2: recurso de la prevención respecto a crisis. Políticas de prevención y órganos de control.
¿cómo gestiona el dircom los intangibles? mirar nn. 22-26 “evalúa, diseña la estrategia y los modelos. Asimismo, gestiona el cuadro de mando integrado para medir los resultados de las	22. Elaboración del Código de Ética: es el centro del circuito de intangibles
	23. La imagen pública
	24. Reputación corporativa
	25. La Marca corporativa
	26. La responsabilidad Social Corporativa

acciones y las comunicaciones” pág. 79.	
27. Innovación	Innovar desde la identidad de la organización. La diferencia competitiva es siempre una diferencia comparativa.

El subsistema 4 según Costa describe las responsabilidades del dircom para gestionar la comunicación apoyado por el departamento de comunicación que también apoyan las responsabilidades descritas en el subsistema 3. Se trata siempre de asegurar la coherencia entre acción y comunicación.

SUBSISTEMA 4: GESTIÓN	
28. Teleacción	Extensión del n° 20, además de dispositivos, acciones interpersonales o grupales a distancia
20. Relación con los Stakeholders.	Comunicaciones y relaciones personales e interpersonales cara a cara en la gestión
29. Marketing	Gestión comunicativa del marketing. En relación con la Dirección.
30. Asuntos públicos.	Aspectos institucionales e interinstitucionales.
31. Investigaciones	Tienen por objeto la toma de decisiones y pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> - investigaciones estratégicas. - investigaciones sobre la medición y control de los intangibles.
32. Plan de Comunicación Organizacional .	<ul style="list-style-type: none"> - está relacionado con las estrategias y los planes de acción. - integrar objetivos y planes departamentales con la filosofía y valores culturales que definen la personalidad de la organización.
33. Gabinete de Crisis.	Relacionado con el componente 22.

Siguiendo a Costa³²⁰, los dos grandes capítulos que centrarían el 80% del trabajo del dircom sería:

1. La consultaría estratégica interna: desde los componentes 15,16 y 17.

³²⁰ Ib., pág. 81.

2. La gestión estratégica de los activos intangibles: a través del circuito de los componentes ya comentados 19, 22, 23, 24, 25 y 26.

Estas dos líneas de trabajo se proyectarían en la relación con los Stakeholder que es el componente nº 20 en el cartografía de Costa. La clave estaría en la palabra relación, ya que tanto la cosultaría estratégica interna como la gestión estratégica del circuito de los activos intangibles cualificaría el modo, la relación con los públicos de interés. En el vínculo estaría proyectado los dos capítulos de acción del dircom. El vínculo es la clave que permitiría una conversación fluida, generadora de confianza mutua y que reportaría una potente reputación. En el modo de comprender la gestión del vínculo estaría la clave para comprender la identidad final del dircom en las organizaciones y su proyección. Esta figura dedicaría todos los esfuerzos en analizar, leer según la naturaleza de la organización las peculiaridades de ese vínculo entre organización y públicos. El vínculo después se concreta en los modos como se establece la relación: contexto, canales, códigos, contenidos, ruidos, fluidez...el vínculo es la conversación como ambiente de posibilidad. En el cuadro 5 del ANEXO 31 encontramos la aplicación del Sistema dircom de Costa a las organizaciones que forma parte de nuestro estudio de campo y el análisis en el punto 7.8.

La emergencia del dircom en las organizaciones de Sevilla estudiadas en este investigación a partir de la cartografía propuesta de Costa nos permitirá valorar el análisis de Costa³²¹ sobre las últimas tendencias sobre el dircom. Así Costa señala a partir del estudio European Communication Monitor³²² 2011 que crece la valoración de los dircom respecto a los asesores externos de Dirección, los Expertos en materia o los Soportes Operativos ya que además de las funciones estratégicas, el dircom contribuía más a los objetivos de negocio mediante la gestión de la comunicación.

Joan Costa en su última reflexión³²³ descubre a partir de los datos que le ofrece su experiencia de formación en América Latina, que se está abriendo dos opciones profesionales a la idea inicial de dircom como

³²¹ COSTA, Joan: “Actualidad y perspectivas del DirCom”, en JIMÉNEZ, E. y MORALES SERRANO, A. M^a, op. cit. págs. 56-57.

³²² European Communication Monitor 2011: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>>. [Consulta: 24-04-2017].

³²³ COSTA, Joan: “Actualidad y perspectivas del DirCom”, op. cit. págs. 58-60.

director de comunicación en empresas, instituciones y organizaciones. Identifica el *dircom Corporativo* tradicional y el *dircom Consultor*.

El *dircom Corporativo*: que sería la figura tradicional dentro de una organización y que según el European Communication Monitor 2011 sería los más valorado por su contribución a lo objetivos estratégicos de las organizaciones que lo tuviese.

El *dircom Consultor*: que según Costa hay que incluirlo en los estudios que se hagan a partir de ahora. Sería una nueva figura a modo de consultor y emprendedor potencial. Así las organizaciones que no disponen de un *dircom* pueden tener la ventaja de una aportación cualitativa con una aportación en su visión estratégica y en su dominio de la gestión de la comunicación.

Desde un punto de vista profesional se abre la posibilidad como dice Costa³²⁴de: “*formar parte de una organización como alto ejecutivo, o bien emprender un proyecto personal de negocio o incorporarse a una consultoría*”. Y en un sentido formativo también se desdobra los dos perfiles profesionales.

Como resumen de *dircom corporativo*, sería la persona que:

- Integra las estrategias de los diversos departamentos de la organización con la estrategia general.
- Integra todas las comunicaciones intenas, departamentales y corporativa.
- Alinea la identidad con la cultura, imagen, reputación como intangibles con visión de largo alcance.

Como resumen del *dircom Consultor*, según Costa³²⁵ sería la persona que:

- Teniendo los conocimientos anteriores del *dircom corporativo* aporta a la organización su formación holística y sistémica.
- Aborde los problemas puntuales y globales, tanto estratégicos como de gestión, anclado en la estrategia de negocio y en la cuenta de resultados.
- Iría a las causas que subyace de los problemas contribuyendo a los intangibles y a la reputación de la organización.

³²⁴ Ibidem, pág. 58.

³²⁵ Ib., pág. 59.

6. EL DIRCOM EN LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES

6. 1. Antecedentes y justificación de este apartado.

Para comenzar este quinto apartado dedicado a la gestión del dircom en su gestión de los intangibles, partimos de dos interesantes estudios al inicio de este apartado. Uno de ellos lo realiza Ana María Casado Molina junto con Alfonso Méndiz y José Ignacio Peláez sobre la evolución del dircom que de ser un gestor de la comunicación evoluciona hacia un estratega de la reputación que gestiona los intangibles de una organización, principalmente su reputación corporativa³²⁶. Al final de este capítulo mostraremos la evolución del dircom desde una gestión holística de los intangibles.

El otro estudio para comprender el reconocimiento y la importancia creciente de los intangibles para su gestión es el que realiza Manuel Castells sobre la producción simbólica y la creación de significado en las organizaciones para la distribución del poder. Partiremos en primer lugar desde este estudio hasta acercarnos a dos posibles modos de gestión de los intangibles.

La aportación de Manuel Castells se basa en el trabajo de investigación de Antonio Damasio sobre investigaciones neurocientíficas fundamentalmente y de George Lakoff. La Comunicación según Castells se produce activando las mentes para compartir significado. La mente se comprende entonces como un proceso de creación manipulación de imágenes mentales (visuales o no) en el cerebro.

³²⁶ CASADO MOLINA, Ana María; MÉNDIZ NOGUERO, Alfonso y PELÁEZ SÁNCHEZ, Ignacio: “*The evolution of dircom: from communication manager to reputation strategic*” en *Communication&Society / Comunicación y Sociedad*. Vol. 26, nº. 1, 2013, págs. 47-66.

Según Manuel Castells: *“La mente es un proceso, no es un órgano. Es un proceso material que se produce en el cerebro al interactuar con el cuerpo propiamente dicho”* y sigue diciendo: *“las redes de asociaciones de imágenes, ideas y sentimientos que se conectan con el tiempo constituyen patrones neuronales que estructuran las emociones, los sentimientos y la conciencia. Así pues, la mente funciona conectando en red modelos cerebrales con modelos de percepción sensorial que derivan del contacto con las redes de materia, energía y actividad que constituyen nuestra experiencia, pasada, presente y futura (anticipando las consecuencias de ciertas señales de acuerdo con las imágenes almacenadas en el cerebro)”*³²⁷.

Manuel Castells afirma que somos redes que estamos conectados a un mundo de redes. Sobre la realidad que construimos y percibimos, Castells dice: *“Somo redes conectadas a un mundo de redes...construimos la realidad como reacción ante acontecimientos reales, internos o externos, pero nuestro cerebro no se limita a reflejar dichos acontecimientos, sino que los procesa de acuerdo con sus propios modelos. La mayoría del procesamiento es inconsciente. Así pues, para nosotros la realidad no es objetiva ni subjetiva, sino una construcción material de imágenes que mezclan lo que sucede en el mundo físico (fuera y dentro de nosotros) con la inscripción material de la experiencia en la circuitería de nuestro cerebro...la conexión neuronal crea nuevas experiencias”*³²⁸.

La gestión y creación de significados en las organizaciones adquiere una creciente importancia por el interesante contenido que pueden tener en una organización. Si la comunicación es la acción de compartir significado y es una acción profundamente humana, un gestor de la comunicación observará que en la medida que conozca dónde, cuándo y cómo se produce esa relación significativa se activará la información necesaria para desarrollar los programas oportunos de relación con los stakeholders. Nos interesa por tanto la creación significativa y el proceso de compartir en la mente de las personas porque estaremos descubriendo el proceso de construcción y producción simbólica. Hoy este tema adquiere una actualidad e interés por la importancia de los intangibles en la gestión de las organizaciones. Esto lo reconocemos cuando asociamos empresas, marcas, instituciones con experiencias concretas y sentimientos de felicidad, amistad, miedo, disgusto.

³²⁷ CASTELLS, M.: *Comunicación y...* Op. cit., pág. 193.

³²⁸ Ibidem, pág. 193.

Describo a continuación este proceso de creación de significado siguiendo la investigación de Castells a partir del estudio de Antonio Damasio que ha explicado y estudiado el importante papel de las emociones y los sentimientos en las personas para analizar su comportamiento social. En su descripción de las emociones dice: *“Ekman identificó seis emociones básicas que se reconocen siempre. Las investigaciones experimentales demuestran que el funcionamiento de dichas emociones puede relacionarse con sistemas concretos del cerebro. Las seis emociones básicas son: miedo, asco, sorpresa, tristeza, alegría e ira...el cerebro percibe las emociones como sentimientos y un sentimiento es la percepción de un determinado estado del cuerpo junto con la percepción de un determinado modo de pensar y de pensamientos sobre determinados temas”*³²⁹.

Antonio Damasio ofrece a Manuel Castell la posibilidad de adentrarse en el proceso de creación de significado en la mente humana, así dice: *“los patrones emocionales derivan de la interacción entre las características de un estímulo competente y las características de la cartografía cerebral de un individuo particular...los patrones neuronales conducen a imágenes mentales y no al contrario...nuestro cerebro procesa acontecimientos (interiores o exteriores) a partir de sus mapas (o redes de asociación establecidas). Estos acontecimientos se estructuran el cerebro”*³³⁰.

Es interesante destacar la importancia de la capacidad asociativa de la mente humana a partir de determinados mapas neuronales. Así Castell expresa este proceso de vital importancia para la toma de decisiones: *“Al conectar estos mapas con los acontecimientos, la conexión neuronal crea experiencias emocionales...Al ser conocidos por el yo consciente, los sentimientos pueden controlar el comportamiento social y en última instancia influir en la toma de decisiones vinculando los sentimientos del pasado y el presente para anticipar el futuro activando las redes neuronales que asocian sentimiento y acontecimientos. Esta capacidad asociativa amplifica extraordinariamente la habilidad del cerebro para aprender recordando sucesos emocionalmente competentes y sus consecuencias. Las emociones y los sentimientos se conectan en la mente para orientar al yo hacia la toma de decisiones en relación con sus redes*

³²⁹ Ibid, pág. 195.

³³⁰ Ibid.

internas y externas. La mente humana se caracteriza por su capacidad para pensar en el futuro”³³¹.

La lectura de los sentimientos y emociones son muy importante para el análisis del comportamiento social y por esta razón de vital importancia para un dircom en su lectura significativa de la realidad de la organización y las conversaciones con sus públicos. Siempre nos hemos preguntado sobre la fuerza asociativa de organizaciones y compañías como Coca-Cola o Apple. Esta cuestión es tan importante que no debe quedar únicamente en un estudio del departamento de marketing para la venta de un producto. Lo que esta reflexión está evidenciando es las nuevas posibilidades que se presentan al dircom como aquella persona que es capaz de leer en profundidad la realidad y como estrategia a la hora de descubrir qué programas de acción son más significativos para unas relaciones eficaces con sus públicos en coherencia con los objetivos de la organización. La idea de conectividad adquiere un interés particular en la visión y mente del dircom.

Castells señala siguiendo los estudios de Lakoff y Johnson que: *“para que el cerebro conecte estos mapas con acontecimientos externos debe producirse un proceso de comunicación. Dicho con claridad: la mente humana se activa accediendo a los mapas del cerebro mediante el lenguaje. Para que se produzca esta comunicación, el cerebro y sus percepciones sensoriales necesitan protocolos de comunicación*”³³².

Acceder a estos lenguajes es el primer paso en el análisis de los públicos de una organización. Esos lenguajes se configuran a partir de protocolos de comunicación y entre los protocolos de comunicación los más importantes son las metáforas. Dice Castells: *“Nuestro cerebro piensa con metáforas, a las que se puede acceder por el lenguaje, pero que son estructuras físicas del cerebro...las metáforas resultan decisivas para conectar el lenguaje (por lo tanto la comunicación humana) y los circuitos cerebrales. A través de las metáforas es como se construyen las narraciones. Las narraciones se componen de marcos, que son las estructuras de la comunicación que corresponden a las estructuras cerebrales que con el tiempo han surgido por la actividad cerebral. Los marcos son redes neuronales de asociación a las que se puede acceder desde el lenguaje a través de conexiones metafóricas*”³³³

³³¹ Ibid.

³³² Ibid, pág. 195.

³³³ Ib., pág. 196.

Lo que plantea en su reflexión Castells es descubrir la capacidad poderosa que tendría acercarnos al mapa del cerebro a través del lenguaje. Esto lo explica a partir del término enmarcar explicando que: *“Enmarcar significa activar redes neuronales específicas. En el lenguaje, las palabras se asocian en campos semánticos. Estos campos semánticos se refieren a marcos conceptuales. Así pues, el lenguaje y la mente se comunican por marcos que estructuran narraciones que activan redes cerebrales. Las metáforas enmarcan la comunicación seleccionando asociaciones específicas entre el lenguaje y la experiencia a partir del mapa del cerebro”*³³⁴.

Es interesante señalar la importancia y la relación del lenguaje como medio para llegar a las metáforas y por consiguiente a las narraciones en una organización. Esto nos permitirá identificar los campos semánticos. Las metáforas enmarcan la comunicación y son interpretativas pero no arbitrarias ya que *“se basan en la experiencia y surgen en la organización social que define los roles sociales en una cultura y después queda incorporada a los circuitos cerebrales...las narraciones definen los roles sociales en contextos sociales. Los roles sociales se basan en marcos que existen tanto en el cerebro como en la práctica social...las mayoría de las comunicaciones se construyen en torno a metáforas porque ésa es la forma de acceder al cerebro: activar las redes cerebrales adecuadas que se estimularán en el proceso de comunicación”*³³⁵.

El análisis del lugar que ocupan las emociones en la toma de las decisiones adquiere cada vez mayor relevancia. Las emociones pesan más de lo que aparentemente nos imaginamos y nos ofrecen claves interpretativas para llegar a las narraciones que rodean las conversaciones de la organización con sus públicos. Así lo explica Castells: *“La acción humana se produce a través de un proceso de toma de decisiones en el que intervienen emociones, sentimientos y razonamientos...las emociones tienen un doble papel a la hora de influir en la toma de decisiones...no es que el razonamiento se vuelva irrelevante, sino que las personas tienden a seleccionar la información que favorece aquella decisión que se sienten inclinadas a tomar. Por consiguiente, la toma de decisiones tiene dos caminos, uno de los cuales está basado en el razonamiento enmarcado mientras que el otro es directamente emocional.”*³³⁶

³³⁴ Ib., pág. 197.

³³⁵ Ib.

³³⁶ Ib., págs. 197-199.

La comunicación influye en el comportamiento mediante la activación de las llamadas neuronas espejo del cerebro para el proceso de toma de decisiones. Estas neuronas espejos son las que activan los procesos de imitación y empatía: *“las neuronas espejos, al activar determinados patrones neuronales, parecen desempeñar un papel importante en la comunicación emocional porque se activan las mismas redes neuronales cuando siento miedo y cuando veo que otro lo siente, o cuando veo imágenes de personas que sienten miedo o sucesos que provocan miedo. Además, los procesos de simulación generados por los patrones activados por las neuronas espejo ayudan a construir el lenguaje, pues facilitan la transición de la observación y la acción a la representación general, es decir, el proceso de abstracción”*³³⁷.

Todo este análisis nos permite comprender a la persona humana y el modo comunicación más eficaz para acceder a sus emociones. Observando la importancia del conocimiento del lenguaje y su relación con la estructura neuronal de la persona comprenderemos mejor los patrones comportamentales. El poder de la mente y su capacidad de abstracción tiene consecuencias políticas: *“La capacidad de abstracción introduce la expresión simbólica, origen de la comunicación mediante el lenguaje. Los efectos de las neuronas espejo y sus patrones neuronales activados ayudan a la mente a representarse las intenciones de los demás...la activación del cerebro mediante patrones neuronales inducidos por las neuronas espejo está en el origen de la empatía y la identificación o el rechazo de las narraciones de la televisión, el cine o la literatura, así como de partidos políticos y candidatos. Como afirma Lakoff, el uso de la misma estructura neuronal para la experiencia y la representación de la experiencia tienen consecuencias políticas extraordinarias. En palabras de Westen: La persuasión política tiene que ver con redes y narraciones porque el cerebro político es un cerebro emocional”*³³⁸.

Los resultados de estas investigaciones tienen como consecuencias resultados privilegiados para el análisis de los patrones de comportamiento y los procesos de imitación en la mejora y colaboración de grupos humanos en un proyecto común. Estas investigaciones están en el origen del agrado o no de determinadas opciones y sin duda son fundamentales para el conocimiento de ese principio organizador de las imágenes mentales que es el yo. Castells concluye afirmando: *“Efectivamente, numerosas investigaciones en ciencia política y comunicación han demostrado la*

³³⁷ Ib., págs. 198.

³³⁸ Ib., pág. 201.

existencia de un complejo sistema de conexiones entre mente y poder en el proceso político. El poder se construye, como cualquier realidad, en las redes neuronales del cerebro. El poder se genera en los remolinos de la mente”³³⁹.

Esta introducción nos ayuda a comprender los procesos de creación de significado en las relaciones humanas y en relación a las organizaciones. Desde aquí podemos comprender la emergencia de nuevas perspectivas en la gestión del dircom en una organización. Su perfil puede evolucionar hacia la gestión de los significados, su producción simbólica y en especial la gestión de los intangibles. Para ello me voy a servir de dos modelos operativos de gestión que pueden ayudar al dircom en su labor. Denomino a uno como el modelo Villafañe y al siguiente como el Modelo Costa.

6. 2. Hacia la gestión de los Intangibles en la comunicación integral: Modelos operativos.

6.2.1. El modelo de Villafañe.

El proceso humano de construcción simbólica y de significado nos ofrece una profunda perspectiva para la gestión de los intangibles en las organizaciones y en la construcción de la reputación corporativa³⁴⁰. En la crisis que nos rodea escuchamos en muchas ocasiones la palabra confianza³⁴¹. Según Justo Villafañe en la introducción a su libro “Propuesta para una teoría de la reputación corporativa”: *“la recuperación de la confianza por parte de la buena empresa vendrá a través de una relación dialógica con sus grupos de interés, más estable y permanente que en el pasado y, sobre todo, por la asunción voluntaria de un compromiso fehaciente con sus grupos de interés más determinantes. Este compromiso fehaciente que devuelva la confianz en la buena empresa no tiene nada de retórico. Muy al contrario, las tres condiciones imprescindibles –que sea explícito, verificable y consecuente– tienen que ser formuladas nítidamente*

³³⁹ Ib., pág. 202.

³⁴⁰ VILLAFÑE, Justo: La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, Pearson, Madrid, 2011, pág. 111-134.

³⁴¹ ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Estrategias de Comunicación*, 4ª edición, Ariel Comunicación, Barcelona, 2008, pp. 364.

y tendrán su traducción, deberán ser declinables, para cada grupo de interés de la empresa.”³⁴²

Según Villafañe sigue confundiéndose la imagen de empresa con la responsabilidad corporativa y esto conviene aclararlo. Destaca el creciente interés en los directivos en la gestión de los intangibles y de entre todos ellos la preocupación por la reputación. En este sentido afirma: *“la comunidad empresarial y la comunidad académica son los dos ámbitos desde los que hay que intentar clausurar el discurso sobre la reputación corporativa, porque no es normal que un fenómeno que ha despertado tantas expectativas se encuentre tan poco limitado conceptualmente. Además, el delicado momento que nos toca vivir en Europa, como consecuencia de la crisis, constituye una exigencia más para precisar lo que se debe entender por una empresa reputada, por una buena empresa. Difícilmente conseguiremos la empresa a la que aspiramos si ni tan siquiera sabemos definirla.*”³⁴³

Tras la crisis que nos acecha desde 2008 la buena empresa o es o no será cuando pasemos esta situación ya *“el nuevo liderazgo no se medirá por el tamaño de la compañía o por su participación relativa en el mercado, sino por el reconocimiento de sus grupos de interés, ya sean clientes, sus empleados o los ciudadanos en general...lo que antes de 2008 se consideraba una buena empresa – una empresa responsable o sostenible, al menos formalmente- va a tener que serlo realmente; es decir, la sostenibilidad de una compañía, como efecto de la crisis, va a exigir una constatación fehaciente de su comportamiento corporativo y, especialmente, del componente axiológico y ético de dicho comportamiento. Dicho de otra manera, tras la crisis, la buena empresa tendrá que demostrar los compromisos con sus grupos de interés reales; es decir, explícitos, verificables y evaluados de manera independiente. Y que, además, en caso de incumplimiento, la buena empresa se autopenalizará, eligiendo la forma de resarcir al stakeholder insatisfecho.*”³⁴⁴

Prueba de esto es un reciente estudio³⁴⁵ de expertos de la Universidad de Sevilla y de Castilla La Mancha sobre el desgraciado

³⁴² VILLAFANE Justo: *Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. La Buena empresa*. Pearson, Madrid, 2013, pág. 14.

³⁴³ Ib., pág. 2.

³⁴⁴ Ib., pág. 3.

³⁴⁵ CASTILLO MANZANO, José; PEDREGAL, Diego J. y POZO-BARAJAS, Rafael: “Assessing fear of flying after a plane crash. The “Rainman” effect – Myth or reality?”:

accidente aéreo de Spanair un 20 de Agosto de 2008. Los consumidores respondieron al siniestro mediante el efecto “Raimán”, penalizando a la compañía y no utilizando sus servicios. Esta es la causa de la desaparición de la compañía en Enero de 2012. El comportamiento corporativo de Spanair fue castigado con una pérdida inmediata del 20% de su volumen medio de pasajeros³⁴⁶. La pérdida de la reputación produce efectos claros en la mente de los usuarios y públicos de interés. El trabajo presentado por Manuel Castells al inicio de este capítulo ilumina esta misma idea. Según Villafañe, nos encontramos en la emergencia de una nueva racionalidad empresarial basada en la ética y la sostenibilidad. El comportamiento corporativo de Spanair provocó la quiebra. Otro ejemplo lo tenemos en la reciente noticia de la aerolínea de bajo coste Rynair que despidió a un piloto que cuestionó la seguridad³⁴⁷.

La nueva racionalidad empresarial queda expresada en la reputación de una organización que debe de armonizar la lógica del beneficio con la ética y la sostenibilidad. Esta reputación se puede medir gracias a variables evidenciadas por los conocidos como *monitores de reputación*, instrumentos de evaluación como puede ser MERCO, acróstico de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Este monitor está fundamentado por Villafañe que mide seis variables fundamentales en las organizaciones: los resultados económicos-financieros, la calidad de la oferta comercial, el atractivo del entorno laboral y la reputación interna, la ética y la RSC, la innovación y, finalmente, la dimensión internacional de la empresa³⁴⁸. Las compañías líderes resultan en este monitor como aquellas con mayor reconocimiento entre sus públicos. “*Dicho de una manera sencilla: la mejor empresa es hoy la preferida para comprar, trabajar, invertir y tenerla como vecina. La reputación se ha convertido en el paradigma de la buena empresa*”.³⁴⁹ Villafañe muestra un cuadro de la relación de la

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699711001013>>. [Consulta: 24-04-2017].

³⁴⁶ *El accidente que arruinó Spanair:*

<<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/19/economia/1376925076.html>>. Artículo publicado el 20 de Agosto de 2013. [Consulta: 24-04-2017].

³⁴⁷ *Ryanair despide a un piloto que cuestionó la seguridad de la aerolínea:*

<<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/16/economia/1376610556.html>>. Artículo publicado el 20 de Agosto de 2013. [Consulta: 24-04-2017].

³⁴⁸ AA. VV.: *El proceso de elaboración de Merco Empresas 2012:*

<<http://www.merco.info/es/actualidad>>. [Consulta: 24-04-2017]. Y en nota 3 de VILLAFANE J.: *Propuesta para una teoría de la ...* Op. cit., pág. 5.

³⁴⁹ *Ib.*, pág. 7.

organización-empresa con la sociedad y su compromiso fehaciente (capítulo 10, esquema nº 22).

La reputación, por lo tanto, viene del reconocimiento de la calidad por parte de los grupos de interés de una organización. Esto es lo que genera confianza. En este sentido se podría entender que la calidad no es exclusivamente sinónimo de reputación. El concepto de reputación según Villafañe se asociaría a tres categorías³⁵⁰: la satisfacción de las demandas sociales, la personalidad corporativa y la confianza. También aparecen en menor aportación “*la habilidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus stakeholders*” y “*las fuentes de información de la reputación*” o lo que es lo mismo *el corporate imagery mix*”.

En muchas ocasiones se identifica imagen y reputación. Charles Fombrun³⁵¹ recupera el término reputación a finales de los años noventa identificando imagen (percepción) y reputación corporativa (realidad del organismo). Fombrun funda junto Dr. Cees van Riel en 1997 la consultora *Reputation Institute*³⁵² que tiene como misión la evaluación reputacional de las empresas en vistas a fortalecer las estrategias de la propia organización. Entre sus objetivos que están extraídos de su web corporativa encontramos:

- *focus exclusively and intensively on reputation strategy (connecting-the-dots to business results)*
- *provide unbiased, actionable advice for solutions that go beyond communications and marketing*
- *field teams with management consulting, branding and PR experience speak the same language as clients' agency Partners*
- *work collaboratively to make sure reputation programs are on strategy.*

By working with us, you can:

- *leverage your corporate reputation to gain competitive advantage,*

³⁵⁰ BERENS, G. y VAN RIEL, C.B.M. “Corporate Association in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature Corporate” en *Reputation Review*, 2008, vol. 7, núm.2 , págs.. 161-178, en nota 6 en VILLAFÁÑE, J.: *Propuesta para una teoría de...* Op. cit., pág. 13.

³⁵¹ FOMBRUN, Charles J.: *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*. Editorial Harvard Business School Press, Boston, 1997

³⁵² <<http://www.reputationinstitute.com/about-reputation-institute/who-we-are>>. [Consulta: 24-04-2017].

- *minimize your reputation risk and protect reputation capital,*
- *influence stakeholders to desired action,*
- *create and integrate a reputation management and measurement system.*

Ricardo Gómez en su tesis doctoral sobre la identidad y reputación sigue la misma línea de identificación de Fombrun y nos presenta en su investigación una taxonomía de enfoques sobre la reputación corporativa ofreciendo este cuadro³⁵³ (capítulo 10, esquema nº. 21).

Sin embargo, Justo Villafañe se aparta de esta identificación y propone diferenciar entre percepción y realidad. La reputación la comprende como el resultado de comportamientos, de realidades objetivas y la imagen se acerca más a la percepción. No es lo mismo percibir una imagen de insolvencia que una insolvencia real en una organización. La reputación se acerca más al estado de la realidad de lo que es y en la medida en que ésta es el resultado del “*reconocimiento del comportamiento de un profesional de una empresa por parte de sus grupos de interés. Parece obvio que dicho reconocimiento exija una información cualificada por parte de esos grupos suficientemente informados como para valorar el comportamiento profesional o corporativo*”³⁵⁴. Queda por tanto claro que Villafañe se distancia del concepto de reputación de Charles Fombrun que identifica imagen con reputación, proponiendo una diferenciación entre reputación (realidad) y percepción (imagen).

Villafañe comprende la reputación corporativa en sentido holística y desde una perspectiva dinámica. Es un proceso que explica el comportamiento de una empresa. La reputación formaría un perímetro que encierra cuatro ámbitos: el del consumo, el organizacional, el capital y el social. El primero se refiere a los clientes, el segundo a los empleados, el tercero a los inversores y el cuarto a los ciudadanos. Cada uno de estos ámbitos según Villafañe encierra 6 variables medibles y objetivas y son:

1. la oferta comercial - ámbito del consumo. Los clientes se convierten en embajadores. Se conseguiría la reputación comercial.

³⁵³ GÓMEZ DíEZ, Ricardo: “*De la Identidad a la reputación: creación de un nuevo modelo de gestión de marcas a través del talento*”. Tesis doctoral, Departamento Comunicación y Publicidad I. Universidad Complutense. 2013. Inédita.

³⁵⁴ VILLAFÑE, J.: *Propuesta para una teoría de...* Op. cit., pág. 16.

2. la reputación interna – los empleados reconocen la calidad laboral, el comportamiento de la compañía u organización. Identificación con el proyecto empresarial.
3. los resultados financieros – calidad de la información financiera a disposición de los stakeholders. Se consigue al reputación financiera.
4. la ética y la responsabilidad corporativas. Los valores corporativos reconocidos por la comunidad con la que se siente comprometido. Ámbito de la responsabilidad social corporativa.
5. la innovación.
6. la internacionalización.

Es por tanto la reputación corporativa un volumen finito, encerrado en una especie de poliedro donde cada cara es un grupo de interés. La amplitud de cada cara expresa el mayor o menor reconocimiento de ese grupo de interés al comportamiento corporativo y viceversa, así como la importancia que para la compañía tiene de ese grupo de interés. La superficie de la cara del poliedro que es la reputación dependerá por tanto del reconocimiento e importancia del stakeholder. Por tanto, Villafañe añade al tema de la reputación *la perspectiva multistakeholder*³⁵⁵. La importancia del grupo de interés dependerá del papel que ocupe ese grupo en el proyecto empresarial.

6.2.1.1. El Plan Estratégico de Reputación Corporativa, PERCO.

Villafañe propone un instrumento para la gestión de la reputación mediante una evidencia empírica desde el año 1999. El acróstico PERCO es el resultado del nombre de este instrumento: Plan Estratégico de Reputación Corporativa. Está compuesto por cinco puntos³⁵⁶:

1. Formular la visión reputacional de la compañía.
2. Jerarquizar a los stakeholders y definir los objetivos reputacionales para cada uno de ellos.
3. Diagnosticar la reputación actual de la compañía.
4. Plan de mejora de la reputación.
5. Plan de comunicación y gestión del reconocimiento de la reputación.

³⁵⁵ Ibidem, pág. 21.

³⁵⁶ Ib., pág. 24.

1. Formular la visión reputacional de la compañía.

Se trataría de formular la visión estratégica. El autor que mejor formuló la distinción entre visión y misión es Karl Albrecht³⁵⁷. La visión estratégica sería la meta que orienta la estrategia de la empresa y al que todo objetivo tiene que supeditarse. La pregunta para identificar la visión sería hacia dónde se dirige la organización. El modo de conseguirlo, de caminar, de ir a esa meta que es nuestro destino es la misión. Aquí es donde puede hacer mucho el dircom, ayudar al líder a dar coherencia en la comunicación de la estrategia puesto que esta parte, la visión compete a la alta dirección. En la misión colabora y se organiza toda la organización.

Villafañe se pregunta si existe alguna diferencia entre visión estratégica y visión reputacional³⁵⁸, y su respuesta dice que puede coincidir en la formulación genérica la visión reputacional y la visión estratégica, que es aquello a lo que aspira la organización a ser reconocida. En definitiva no sería otra cosa que su comportamiento corporativo. Pero también lo puede presentar por separado. La pregunta sería en este caso para la visión estratégica: ¿Quiénes queremos ser en nuestro sector y para la sociedad? Y para la visión reputacional: “¿cómo queremos ser reconocidos y apreciados?”. Para ello se necesita realizar una profunda investigación que permita conocer la situación de la organización para descubrir en qué punto se encuentra. De esta investigación debería de conocerse: los valores reputacionales de la compañía y los stakeholder determinantes según la visión reputacional.

El dircom ayudaría mucho en esta tarea de investigación para ayudar en la respuesta a las preguntas anteriores. Esta investigación partiría fundamentalmente en el seno de la alta dirección.

2. Jerarquizar a los stakeholders y definir los objetivos reputacionales para cada uno de ellos.

No todos los grupos de interés son igual de determinantes para la organización y habría que tener en cuenta su singularidad para cada organización. Se establecería los objetivos reputacionales para cada grupo singular. Habría tres variables que se tendrían en cuenta para la

³⁵⁷ ALBRECHT, Karl: *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*. Amacom, New York. 1994.

³⁵⁸ VILLAFÑE, J.: *Propuesta para una teoría de...* Op. cit., pág. 26.

jerarquización de los stakeholder como son: la incidencia en los resultados, la importancia para el crecimiento y la capacidad de difusión de la reputación.

3. Diagnosticar la reputación actual de la compañía.

Se mide la distancia entre la situación actual de la reputación que tiene la organización y la reputación prevista y deseada. Para ello habría que realizar una auditoría de la reputación que estableciese “el grado cero reputacional”. Villafañe propondría el uso de la herramienta Perco fruto de sus investigaciones³⁵⁹:

4. Plan de mejora de la reputación.

El plan de mejora tendría como objetivo a partir del diagnóstico eliminar la diferencia entre la situación actual y la visión reputacional deseada. Este plan deberá incidir en los dos planos de la reputación corporativa que Villafañe insiste: el comportamiento corporativo y el reconocimiento de los grupos de interés.

6.2.1.2. El plan de comunicación para la gestión y conocimiento de la reputación.

Partiendo de todo lo anterior, trataremos ahora de comprender el papel que juega la gestión de la comunicación en la gestión de un intangible como es la reputación. Villafañe entiende la necesidad del plan de comunicación en la medida que sirve y tiene como objetivo poner en valor la reputación de la compañía. La comunicación debe ayudar al reconocimiento del comportamiento corporativo por los stakeholder. La comunicación según Villafañe, no añadiría ni quitaría reputación, aunque sí generaría valor cuando es reconocida por los stakeholders. Es necesario en esta perspectiva el establecimiento de un plan de comunicación que favoreciera este encuentro entre la realidad corporativa y el reconocimiento multistakeholders.

El plan de comunicación que a continuación detallaremos estaría compuesto por los siguientes cuatro puntos³⁶⁰:

³⁵⁹ Ibidem, págs. 32-33.

³⁶⁰ Ib., pág. 38.

1. La definición del posicionamiento reputacional de la compañía.
2. La confección de un mapa de stakeholders para la comunicación de las fortalezas reputacionales.
3. La elaboración de programas de relación y reconocimiento con los stakeholders determinantes.
4. La gestión de los reconocimientos corporativos.

Estos puntos se desarrollan de la siguiente manera según los apartados anteriores:

1. Para que haya un buen reconocimiento reputacional se necesitan tres requisitos:
 - a. Declinable.
 - b. Diferenciador.
 - c. Significado extensible.
2. El mapa de los stakeholders³⁶¹ se elabora a partir de tres criterios de valoración tras la jerarquización de los stakeholders:
 - a. Capacidad de difusión de reputación.
 - b. Capacidad de prescripción y reconocimiento de la compañía
 - c. Capacidad de neutralizar un riesgo para la reputación corporativa.
3. En función de los resultados obtenidos en la elaboración del mapa de los stakeholders se define “*los programas de relación*” y reconocimiento con cada uno de ellos. Estos programas funcionarían a modo de vehículos para trasladar al grupo de interés las fortalezas reputacionales que esperan sean reconocidas. Esto significa que esos programas podrían ser diseñados específicamente según el grupo o grupos de interés al que va dirigido. El componente relacional aparece como un punto clave para una comunicación eficaz de la realidad que espera ser reconocida. Esto nos lleva a subrayar la idea que ronda esta investigación sobre la importancia de la relación en forma de conversación como vehículo permanente con los públicos. De ahí que pensemos que los programas de relación deben mantenerse o acentuarse según la prioridad. Como características de esos programas se destaca:

- a. El carácter permanente del programa.

³⁶¹ VILLAFANE, J.: *Imagen positiva*. Pirámide, Madrid, 1993, pág. 224.

- b. Un cierto grado de interactividad con el grupo en cuestión.
 - c. Un emisor corporativo dependiendo del programa.
4. El establecimiento de un programa de gestión del reconocimiento a través de una herramienta desarrollada por Villafañe & Asociados que se denomina *Key Monitor*. Esta herramienta permite identificar los monitores que existen en el mundo sobre intangibles, evaluarlos y elaborar un plan de gestión.

Tras el desarrollo del plan de comunicación podemos concretar que la gestión de la comunicación a través del plan de comunicación es clave para dar a conocer la realidad corporativa que es la base de la reputación de una compañía. *“Lo que hará reputada a esa compañía será su realidad corporativa: sus resultados económicos, la calidad de sus productos, un comportamiento ético y responsable, la innovación en cualquier ámbito de la actividad corporativa – desde la gestión a la investigación y el desarrollo de nuevos productos- su dimensión internacional y, además, el orgullo de sus empleados por trabajar en ella. El conjunto de estos factores es lo que crea la reputación”*³⁶².

Por tanto es clave la comunicación de la realidad corporativa para que pueda ser reconocida. Estos dos conceptos, realidad corporativa y reconocimiento son los dos campos de trabajo de una gestión de la comunicación en el interno de una organización. La comunicación añade valor por el reconocimiento de los stakeholders y su fidelización por la satisfacción de sus expectativas en relación a la empresa.

6.2.2. El Modelo Costa: el modelo de las tres esferas.

Joan Costa nos presenta la figura del dircom de manera dinámica, en continua formación y definición como respuesta a las nuevas necesidades y responsabilidades en las organizaciones según hemos presentado en esta investigación. Así, dice que *“el dircom no es solo una figura ubicada en el organigrama. Es el resultado de un proceso que surge en las empresas europeas a partir de nuevas necesidades propias que van de la mejora de la producción y la calidad a la optimización de la competitividad, y de las relaciones laborales a la construcción de la imagen pública y la*

³⁶² VILLAFANE, J.: *Propuesta para una teoría de...* Op. cit., pág. 48.

reputación. Este proceso requiere una sucesión de pasos, en respuesta a los desafíos del entorno y de la misma organización y a las exigencias de la sociedad; un proceso que ha sido preciso formalizar e implantar en las empresas. El dircom es, pues, la asunción desde el management de una filosofía holística, un pensamiento estratégico global y una actitud ética a favor de la mayor eficacia de la organización, y de su utilidad y reconocimiento social”³⁶³.

La definición principal del dircom, como se ha dicho en los capítulos anteriores es la de ser un estratega que lucha contra la complejidad. Joan Costa propone un modelo de gestión que lo llama “de las tres esferas” (capítulo 10, esquema 23) que permitirá la acción de una comunicación integrada. Este modelo también se ha explicado anteriormente y queda ahora completado con esta explicación que da unidad a las partes anteriormente desarrolladas. Joan Costa explicando el modelo dice: *“La esfera superior simboliza el ámbito institucinal de Presidencia. Las dos esferas de la base...representan solo dos Direcciones: la de Recursos Humanos o Capital humano, que personifica la cultura organizacional y la comunicación interna; y la Dirección de Mercadotecnia/Publicidad/Branding/Comercial, que personifica la comunicación externa ligaa a la producción y la marca, y a su promoción y comercialización externa ligada a la producción y la marca, y a su promoción y comercialización. Las tres esferas representan, pues, la faceta institucional, la organizativa y la comercial”³⁶⁴.*

Joan Costa elige particularmente estas direcciones – presidencia, recursos humanos y mercadotecnia- porque son las que de una manera incisiva ejercen su acción en la imagen pública y en la reputación institucional. Las otras direcciones normales que podemos encontrar en otras organizaciones son importantes pero no son del ámbito directo del dircom. Por lo tanto la acción comunicativa se ejercerá en estas dos direcciones.

Costa explica que en el centro de las tres esferas aparece un triángulo donde los ángulos apuntan a cada una de las tres direcciones. Ese triángulo es la Dirección de Comunicación. *“Su posición central en el conjunto simboliza la línea intermedia entre Presidencia y Direcciones. El vértice del triángulo simboliza la cabeza del dircom penetrando en la esera institucional. Los dos ángulos de la base son las manos del dircom com*

³⁶³ COSTA, J.: *El ADN del DirCom...* Op. cit., pág. 105.

³⁶⁴ Ibidem, pág. 105.

símbolo de vinculación con las dos Direcciones que ejercen más influencia sobre el funcionamiento y la imagen de la empresa, y le agregan más valor; Recursos Humanos y Marketing...el dircom y su departamento ejerce una función de asesoría y asistencia a las demás Direcciones y Departamentos cuando estos lo requieran, o cuando el dircom los aconseja. Estructuradas de este modo las funciones del dircom, la transversalidad de la comunicación es total y la información circula por todo el corpus de la organización”³⁶⁵.

En el el modelo de las Tres Esferas podemos observar cómo hay un círculo de una línea discontinua que rodea todo el modelo. Esto significa que la empresa es como un todo. Continua Costa: *“este círculo que las cierra es la empresa como un todo. Ese círculo es una línea discontinua porque significa la porosidad, la permeabilidad de la empresa, que intercambia materia, energía e información con su entorno, tal como lo expresan las flechas de la izquierda del círculo. He aquí la expresión de feedback o retroacción, que es la esencia de la comunicación. La cual, con la imagen de la empresa, siempre llega más lejos y a más gente que los mismos productos y servicios”³⁶⁶.*

Dentro de cada esfera el dircom tiene unas responsabilidades concretas ya comentadas en el capítulo quinto de esta investigación.

Este modelo de las Tres Esferas se acopla más efectivamente a la situación actual planteada en la capítulo primero y que Joan Costa define como nuevo organigrama en red para la empresa. *“El nuevo organigrama en red no es estático ni introvertido: es cibernético y holístico. La empresa –la propiedad– no es el todo, sino una de las partes del sistema que la vincula al entorno y a la sociedad con la que la empresa intercambia materia, energía e información. Para que la organización se convirtiera en un sistema interactivo y sostenible, había que derrumbar las fronteras; eso significa el desplome de la idea de propiedad del sistema productivo –una herencia del fin de la Edad Media exacerbada por el capitalismo–, y el reconocimiento de que la empresa es un sistema que forma parte del sistema social, y de que su mercado es fluctuante, y nunca es una “propiedad” más que la empresa, aunque deba gestionarlo como tal. No hay límites físicos, sino sociales. Los límites de la empresa no son los de sus propiedades materiales, sino las dimensiones de la organización;...la*

³⁶⁵ Ib., págs. 106-107.

³⁶⁶ Ib., pág. 107.

*empresa no termina en su organización interna, sino donde alcanzan sus relaciones, su influencia y la acción del negocio”*³⁶⁷.

En el el cuadro (capítulo 10, esquemas nº 16 y 20) podemos ver mejor expresado el nuevo paradigma que el dircom está llamado a comprender con sus vectores. Los cuatro vectores del nuevo paradigma son Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen que se superponen a los cuatro vectores del modelo productivo anterior que son Capital, Organización, Administración y Producción. Estos vectores en el nuevo paradigma se traducen en acciones son el ámbito directo de la labor del dircom, incidir en la Identidad, la Cultura, la Comunicación en la Imagen mediante el modelo operativo de las Tres Esferas. Por eso es tan importante *“la visión estratégica y la gestión holística y transdisciplinar de los recursos tangibles e intangibles: la generación de valor. La superestructura es el todo, como esa red que sustituye al organigrama y que será gestionada estratégicamente desde una nueva visión socialmente responsable y con mentalidad sistémica”*.³⁶⁸

6.3. La evolución del dircom hacia un nuevo rol

En el estudio que realiza Ana María Casado Molina, Alfonso Méndiz y José Ignacio Peláez³⁶⁹, se evidencia la creciente importancia de lo intangibles en la primera década del siglo XXI. Si en la década de los ochenta el valor de una compañía dependía de sus tangibles que rondaba en torno al 65% y un 35% el valor asignado a los intangibles, gradualmente y así ocurre en este momento, el valor de los intangibles se encuentra en el 70% respecto al valor del 30% de sus tangibles. Los intangibles de una empresa según la clasificación que realiza Edvinsson y Malone son tres: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. De estas tres, dentro del capital relacional se encuentra la habilidad para comunicar con diferentes audiencias y establecer unas buenas relaciones basadas en un comportamiento ético y transparente. En el capítulo tres presentamos el valor de las audiencias creativas y que nos puede ayudar a comprender más la idea que estamos desarrollando.

³⁶⁷ Ib., pág. 115.

³⁶⁸ Ib.

³⁶⁹ CASADO MOLINA, A. M.; MÉNDIZ NOGUERO, A. y PELÁEZ SÁNCHEZ, I.: “The evolution of dircom...”. Op. cit., págs. 47-66.

El estudio combina varias investigaciones de varios autores como De Quevedo, de La Fuente y Delgado, Roberts y Dowlings, Villafañe, Fobrun y Riel, Dolphin y Dowling para subrayar los beneficios de una buena reputación a una organización. Entre los beneficios se encuentran: la reducción de costos, el mantenimiento de los precios, la atracción de inversores, el incremento del valor de la marca, el incremento del valor de la compañía en los mercados, la atracción y permanencia de sus empleados, la atracción de proveedores de alta calidad y de innovación, así como la fidelización de los clientes. Además, la buena reputación minimiza los impactos de la crisis, ayuda en la diferenciación, coloca barreras a la competencia y establece buenas relaciones basadas en la confianza, abriéndose a nuevos mercados.

Parte en esta investigación de tres hipótesis³⁷⁰. La primera se centra en lo que diferencia a una organización en mercados competitivos. En algunos casos esta diferenciación está basada en la comunicación con sus stakeholders. Sin embargo: *“este punto de vista está obsoleto y tiene su razón en las circunstancias en las que los actuales departamentos de dirección de comunicación fueron creados”*³⁷¹.

La segunda de las hipótesis dice: *“En la actual dirección de los intangibles de una compañía, la reputación corporativa está suscitando un interés creciente. En este sentido más allá de la comunicación se requiere además un perfil profesional altamente cualificado”*³⁷².

La tercera de las hipótesis se centra en el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, conocidas como Tics. Así dice el estudio: *“el impacto de las Tics en el área de comunicación (en particular internet, blogs y las redes sociales) han evidenciado la necesidad de superar la actual dirección centrada en el flujo de la información y girar hacia una dirección centrada más en la reputación corporativa, orientada más en unas relaciones estables y de satisfacción con sus audiencias y adelantándose de esta manera a posibles riesgos”*³⁷³.

Tras hacer este estudio un recorrido histórico de la creciente importancia de los intangibles hasta llegar al valor en las organizaciones de

³⁷⁰ Ibídem, pág. 50.

³⁷¹ Ib., pág. 50.

³⁷² Ib., pág. 50.

³⁷³ Ib., pág. 50.

la sostenibilidad y la reputación va descubriendo la nueva dinámica que transformará a los gabinetes de comunicación y el especial rol que adquirirá el dircom. Se destaca principalmente varias acciones encaminadas a las nuevas necesidades que aparecen ya en el trabajo de los dircom. Así se indica las siguientes labores:

1. *“Desarrollar e integrar el comportamiento responsable /cultura de la compañía en sus diferentes áreas de actividad.*
2. *Asegurar la consistencia de la marca corporativa ajustando qué se ha dicho, qué se ha comunicado y qué se ha hecho para satisfacer a los stakeholders.*
3. *Comunicar a su audiencia la estrategia global corporativa con el objetivo de obtener su integración y asegurar su fidelidad y compromiso dentro de la compañía.*
4. *Dibujar y priorizar un mapa de públicos estratégicos. Reguladores y supervisores del sector al cual pertenece la organización.*
5. *Supervisar las cuestiones que pueden afectar a la reputación corporativa en las diferentes áreas o sistemas ya sean internos o externos donde la compañía actúa”*³⁷⁴

Podemos observar cómo cambia ante estas líneas la perspectiva de la dirección de comunicación y el rol asignado al dircom. Su trabajo no solamente afecta a la comunicación sino a la responsabilidad social, a la marca, a la identidad, a la cultura y a todos los intangibles que afectan a la compañía³⁷⁵. Se espera de ellos un nuevo modelo de gestión³⁷⁶. La comunicación solamente no puede afrontar esta nueva tarea. Por eso se dice que “*en el nuevo marco del siglo XXI, ante los nuevos modelos de negocios el Director de Comunicación necesita adoptar un nuevo rol como: global strategist of intangibles (estrategia global de los intangibles) que afecten a la organización y su reputación*”. Para reforzar esta idea, en el estudio realizado por el European Communication Monitor se dice que

³⁷⁴ Ib., pág. 58.

³⁷⁵ PIZZOLANTE, Italo: “Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004, págs. 175-192.; PIZZOLANTE, Italo: “Portavocía”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004, págs. 239-258.

³⁷⁶ S. LACASA Y BLAY, Antonio: *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Gestión 2000, Barcelona, 2004, págs. 185–219.

los dircoms son responsables de definir la estrategia de la compañía y que entre sus principales funciones se encuentra la dirección de los intangibles. Por lo tanto su nuevo rol va más allá de la planificación de actividades comunicación o del plan de comunicación³⁷⁷.

Se indica que en España³⁷⁸ solamente el 41% de los dircoms participan en el equipo directivo de las compañías con estas nuevas funciones y que el 59% siguen centrado en trabajos de comunicación. Incluso que la dotación presupuestaria está por debajo de otros departamentos como el de recursos humanos o marketing.

Como conclusión de esta investigación se evidencia que el nuevo escenario marcado por las redes sociales y en relación con sus públicos estratégicos requiere una creciente especialización en la reputación on-line. En esta década se habla más de sostenibilidad que de diferenciación, de construir relaciones transparentes y verdaderas con los públicos como proyecto permanente de la organización³⁷⁹.

La evolución del dircom según este estudio irá desembocar en estas direcciones con nuevas funciones y que se traducirá en nuevos nombres donde ejercerá su nueva misión: la oficina de dirección de la reputación y la estrategia de la reputación corporativa³⁸⁰.

Atrás quedó en el tiempo la clásica oficina de prensa o las noticias a los accionistas. Lo que se plantea es avanzar en las funciones comunicativas *“hacia una dirección de la reputación corporativa en el mismo corazón de la organización, midiendo la percepción de los stakeholders y anticipándose a los potenciales riesgos de reputación en diferentes áreas, especialmente en internet y en las redes sociales. Un*

³⁷⁷ COSTA, Joan: *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, Barcelona, 1999.

³⁷⁸ AA. VV.: *Nuevos modelos de gestión y de función para los responsables de comunicación: estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un dircom*. EOI, Madrid, 2010, pág. 31.

³⁷⁹ DeSANTO, Barbara, in MOSS Danny – DeSANTO: *Public Relations, a managerial perspective: Public relations Journey into Management: Building Bridges between Public Relation and Other Managerial Functions. Moving from Management to Leadership*, SAGE, London, 2011, págs. 2, 22 y 81.

³⁸⁰ LÓPEZ TRIANA, Isabel: *Observatorio global de intangibles*, en VILLAFANE, Justo: *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*, Pearson, Madrid, 2011, págs.11-37.

director que al mismo tiempo participa en el gobierno corporativo y toma decisiones. Esta nueva figura trabaja para implementar, facilitar y aconsejar a las diferentes áreas de la compañía respecto a las acciones y comunicaciones que podrían mejorar su percepción entre las audiencias y generar nuevas oportunidades de negocio. De esta manera permitirá relaciones verdaderas con los públicos, incorporará la dirección de los intangibles a la estrategia global empresarial y contribuirá a la sostenibilidad de la empresa.

La actual figura del Director de Comunicación tiene todavía un largo camino por hacer. Existe todavía una gran distancia entre las actuales funciones y las nuevas necesidades que el mercado demanda: la dirección de los intangibles y la reputación corporativa”³⁸¹.

³⁸¹ CASADO MOLINA, A. M.; MÉNDIZ NOGUERO, A. y PELÁEZ SÁNCHEZ, I.: “The evolution of dircom...”. Op. cit., págs. 47-66.

7. UN ACERCAMIENTO A LOS DIRCOMS EN LA CAPITAL DE ANDALUCÍA

7.1. Preámbulo.

Andalucía es una comunidad autónoma, la más poblada de España (8.388.107 habitantes al concluir 2016)³⁸² y la segunda más extensa tras Castilla y León. En el artículo 2 del Estatuto de Autonomía de Andalucía se dice: *“El territorio de Andalucía comprende el de los municipios de las provincias de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla”* y en el artículo 4.1 sobre las sedes se dice que: *“La capital de Andalucía es la ciudad de Sevilla, sede del Parlamento, de la Presidencia de la Junta y del Consejo de Gobierno, sin perjuicio de que estas instituciones puedan celebrar sesiones en otros lugares de Andalucía de acuerdo con lo que establezcan, respectivamente, el Reglamento del Parlamento y la ley.”*

En el año 2007 se aprueba la Ley Orgánica Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía³⁸³. En el artículo 1º se dice que : *“Andalucía, como nacionalidad histórica y en el ejercicio del derecho de autogobierno que reconoce la Constitución, se constituye en Comunidad Autónoma en el marco de la unidad de la nación española y conforme al artículo 2 de la Constitución”*. Es en este territorio donde se circunscribe el ámbito de acción del campo de esta investigación. Andalucía en su Estatuto de Autonomía es definida en su preámbulo como proyecto histórico que en diálogo con el devenir actual está afrontando los

³⁸² Datos INE a 2016: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9681> ;
<http://www.ine.es/FichasWeb/RegComunidades.do?fichas=49&busc_comu=&botonFichas=Ir+a+la+tabla+de+resultados>,
<<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/resultadosConsulta.jsp?CodOper=6&cod>>. [Consulta: 4-3-17].

³⁸³ Estatuto de Andalucía, <<https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-5825-consolidado.pdf>>. (BOE-A-2007-5825), Madrid, 19 de marzo de 2007. [Consulta: 4-3-17].

profundos cambios y retos de una sociedad en transformación. El Estatuto tiene como fin permitir al conjunto de los andaluces³⁸⁴: *“afrontar con garantías los retos de un tiempo nuevo, definido por los profundos cambios geopolíticos, económicos, culturales y tecnológicos ocurridos en el mundo y por la posición de España en el contexto internacional. Si durante el último cuarto de siglo se han producido transformaciones intensas en el mundo, estos cambios han sido particularmente acentuados en Andalucía, donde en ese periodo hemos pasado del subdesarrollo económico y cultural a un panorama similar al de las sociedades más avanzadas, como ejemplifica la inversión de nuestros flujos migratorios.”* El Estatuto es la base de este impulso y el instrumento jurídico que amparado por la Constitución Española sirve de soporte a todas las actuaciones que favorecen la convivencia, la cohesión, el desarrollo económico, los valores de este territorio. El Estatuto de Autonomía de 2007 es la renovación y actualización para el siglo 21 de la expresión de la voluntad del pueblo manifestada en aquel lejano 28 de Febrero de 1980 cuando le fue reconocido al pueblo andaluz su estado de autonomía en el marco de la Constitución Española.

En este preámbulo que es la introducción al desarrollo y explicación de la investigación realizada, se quiere subrayar la importancia del Estatuto de Autonomía como el marco de comprensión de la labor del dircom y sus Dircomatos. Esto es así puesto que el desarrollo de su trabajo es extensión de los objetivos que persigue el Estatuto y sirven para comprender contextualizando el desarrollo de sus funciones.

Así el artículo 10 del Estatuto que hace referencia a los Objetivos básicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía se dice de ésta que: *“promoverá las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; removerá los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y fomentará la calidad de la democracia facilitando la participación de todos los andaluces en la vida política, económica, cultural y social. A tales efectos, adoptará todas las medidas de acción positiva que resulten necesarias.”* Consideramos de vital importancia el ejercicio responsable de la Comunicación teniendo como horizonte la consolidación de la democracia. Los Gabinetes de Comunicación y sus organizaciones deben de participar en el contexto social respondiendo a esa demanda de participación de la ciudadanía.

³⁸⁴ Ibidem.

En este sentido los valores de libertad e igualdad se presuponen en la base de todas las acciones positivas en las organizaciones que presentaremos. Y como dice este mismo artículo 10 en su punto 2: *“La Comunidad Autónoma propiciará la efectiva igualdad del hombre y de la mujer andaluces, promoviendo la democracia paritaria y la plena incorporación de aquélla en la vida social, superando cualquier discriminación laboral, cultural, económica, política o social.”* Para sostener esta igualdad y pleno acceso a la participación democrática, el Estatuto ejercerá sus poderes en defensa del interés general. En el artículo 3 se destacan los siguientes objetivos básicos de todos lo que se persiguen y que guardan relación con el interés de esta investigación. Mantengo el número de orden de los objetivos tal y como aparecen en los Estatutos. Estos son los que corresponden a la elección realizada y acorde con nuestra investigación:

- “- 2º. El acceso de todos los andaluces a una educación permanente y de calidad que les permita su realización personal y social.*
- 12º. La incorporación del pueblo andaluz a la sociedad del conocimiento.*
- 18º. La expresión del pluralismo político, social y cultural de Andalucía a través de todos los medios de comunicación.*
- 19º. La participación ciudadana en la elaboración, prestación y evaluación de las políticas públicas, así como la participación individual y asociada en los ámbitos cívico, social, cultural, económico y político, en aras de una democracia social avanzada y participativa.*
- 20º. El diálogo y la concertación social, reconociendo la función relevante que para ello cumplen las organizaciones sindicales y empresariales más representativas de Andalucía.”*

El Estatuto dice en este número 3 que se alcanzarán estos objetivos: *“Mediante el impulso de la legislación pertinente, la garantía de una financiación suficiente y la eficacia y eficiencia de las actuaciones administrativas.”*

Anteriormente se ha subrayado los valores de igualdad y libertad. Así también se subrayan en el artículo 11 que trata sobre la Promoción de los Valores Democráticos y Ciudadanos. En este artículo se dice: *“Los poderes públicos de Andalucía promoverán el desarrollo de una conciencia ciudadana y democrática plena, fundamentada en los valores*

constitucionales y en los principios y objetivos establecidos en este Estatuto como señas de identidad propias de la Comunidad Autónoma. Con esta finalidad se adoptarán las medidas precisas para la enseñanza y el conocimiento de la Constitución y el Estatuto de Autonomía.” También en el artículo 134 se insiste en la regulación de la participación de la ciudadanía: *“directamente o a través de las asociaciones y organizaciones en las que se integren, en los procedimientos administrativos o de elaboración de disposiciones que les puedan afectar”* y en *“el acceso de los ciudadanos a la Administración de la Junta de Andalucía, que comprenderá en todo caso sus archivos y registros, sin menoscabo de las garantías constitucionales y estatutarias, poniendo a disposición de los mismos los medios tecnológicos necesarios para ello”*. En este texto encontramos ya marcadas las bases que posteriormente aparecerán en la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía.

En la exposición de motivos del texto de esta ley de Transparencia de Andalucía en el apartado primero se dice³⁸⁵: *“La transparencia es inherente a la democracia y constituye una pieza fundamental para el establecimiento de una sociedad democrática avanzada, que es uno de los objetivos proclamados en el preámbulo de nuestra carta magna. Sin el conocimiento que proporciona el acceso de los ciudadanos a la información pública, difícilmente podría realizarse la formación de la opinión crítica y la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social, un objetivo irrenunciable que los poderes públicos están obligados a fomentar (artículos 9.2 de la Constitución y 10.1 del Estatuto de Autonomía para Andalucía).”* El desarrollo de esta Ley de Transparencia en Andalucía está entroncada con el Estatuto de Autonomía, desarrollando, concretando y actualizando su perspectiva de hacer crecer y fundamentar una sociedad cada vez más interrelacionada y transparente gracias al desarrollo tecnológico. En concreto se hace referencia a esta situación oportuna³⁸⁶: *“La red progresivamente se está convirtiendo en un lugar de encuentro, de interrelación y, por qué no decirlo, de transmisión de ideas, opiniones e información a modo de una moderna ágora virtual que nos reconduce al origen de la democracia. La presente ley trata de aprovechar toda la potencialidad que nos ofrecen las nuevas tecnologías para servir de*

³⁸⁵ Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía:

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/124/1>>. La presente ley tiene por objeto el desarrollo de la normativa básica estatal como es la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. [Consulta: 20-04-17].

³⁸⁶ Ibidem, apartado III.

instrumento para la difusión de la información pública y para permitir que esa información se difunda y pueda ser utilizada por la ciudadanía, que es, como se ha dicho en alguna ocasión, la legítima propietaria de la información pública.”

En el horizonte de lo dicho anteriormente se afirma que la democracia no se construye sin el ejercicio de una comunicación por parte de una ciudadanía activa, responsable y transparente donde los poderes públicos y sus organizaciones están al servicio de esta construcción común.

7.2. Vertebración de los Dircomatos en Sevilla.

Nos acercamos a la ciudad de Sevilla, capital de Andalucía para leer en profundidad cómo se vertebran los Dircomatos en las diversas organizaciones significativas y fundamentales para el desarrollo político, económico, educativo, religioso y social de Andalucía. El Estatuto de Andalucía trata en el artículo 207 sobre el derecho de la información y se dice en sus dos apartados que:

- “1. Los poderes públicos de Andalucía velarán, mediante lo dispuesto en el presente Título, por el respeto a las libertades y derechos reconocidos en el artículo 20 de la Constitución, especialmente los referidos a la libertad de expresión y al derecho a una información independiente, veraz y plural.*
- 2. Todos los medios de comunicación andaluces, públicos y privados, están sujetos a los valores constitucionales.”*

Por tanto cada uno de los Dircomatos de las organizaciones –como estructuras comunicativas al servicio de sus organizaciones–, que presentaremos, no están ajenos en su acción al entramado legislativo y a la vez garante que sostiene el trabajo comunicativo sobre los valores de la libertad. Y también sobre el derecho de una información sujeta a los valores tradicionales de independencia, veracidad y pluralidad. En esta línea, el artículo 208 de los Estatutos de Andalucía sobre los Medios audiovisuales dice: *“Los medios audiovisuales de comunicación, tanto públicos como privados, en cumplimiento de su función social, deben respetar los derechos, libertades y valores constitucionales, especialmente en relación a la protección de la juventud y la infancia, así como velar por el cumplimiento del principio de igualdad de género y la eliminación de todas las formas de discriminación.”* La función social de toda acción comunicativa desde los Medios de Comunicación marca la gran responsabilidad en el desarrollo democrático y participativo de la

ciudadanía. De ahí que se reconozca en el artículo 34 de los Estatutos el derecho: *“a acceder y usar las nuevas tecnologías y a participar activamente en la sociedad del conocimiento, la información y la comunicación, mediante los medios y recursos que la ley establezca.”*

7.2.1. Estratificación y engranaje en la realidad comunicativa.

El órgano que regula la estratificación comunicativa y la función social de los Medios de Comunicación Social y la participación de la ciudadanía en el ejercicio de su derecho a la información y acceso a las tecnologías en Andalucía, regulada como hemos anteriormente mostrado por el Estatuto de Autonomía, es la Consejería de Presidencia y Administración local. Dentro de sus competencias como diremos más adelante se encuentra la Oficina del Portavoz de la Junta de Andalucía. Entre las funciones de la Oficina del Portavoz, se incluye como *“servicio destacado a los profesionales –así se informa en la web de la Junta de Andalucía– la Agenda de la Comunicación de Andalucía³⁸⁷, que recoge en formato digital un completo directorio actualizado de los medios informativos, empresas de comunicación, instituciones y organizaciones sociales de la comunidad autónoma.”*

Esta agenda ha servido de guía para establecer el estudio de campo de esta investigación. Se ha establecido como criterio seleccionar aquellas organizaciones que tienen sede en Sevilla en cuanto capital autonómica y tienen proyección por su amplitud y función social en toda la Comunidad Autónoma de Andalucía. Estas organizaciones e instituciones se pueden a su vez clasificar en los clásicos ámbitos que configuran la realidad en su dimensión de servicio a la sociedad. En la misma agenda hemos delimitado todas aquellas organizaciones que cumplen estos requisitos –ciudad, demarcación autonómica y proyección– y que a su vez han podido ser reagrupadas en cinco grandes grupos que corresponden al ámbito político, empresarial, universitario, religioso y finalmente en un grupo más general bajo el título de “otras organizaciones e instituciones” el resto de organizaciones seleccionadas. Con anterioridad, en el primer capítulo de esta investigación se ha explicado la metodología y el procedimiento hasta llegar al análisis de las 27 organizaciones seleccionadas.

En el ámbito político serían 12 organizaciones con 13 estructuras de Comunicación. En el ámbito empresarial serían 2 organizaciones con 2

³⁸⁷ Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía:

<<http://www.juntadeandalucia.es/agenda/pages/inicio.and>>. [Consulta: 21-04-17].

estructuras de comunicación. En el ámbito universitario serían cuatro instituciones con 4 estructuras de comunicación. En el orbe educativo-religioso estarían 2 instituciones con 2 estructuras comunicativas. En otras organizaciones se analizan 6 organizaciones con 6 estructuras comunicativas.

El procedimiento será explicar, con tratamiento narrativo, ámbito por ámbito, cada Dircomato y el papel desarrollado por su director de Comunicación. Para esta primera parte nos hemos basado –según lo explicado en la metodología– en el cuestionario base que se hizo llegar a cada dircom para sus respuestas. Una vez expuesto el resultado de los 27 Dircomatos, se ofrecerá en una segunda parte un análisis de las variables comunicativas que aparecen en cada organización y el estado actual de su proyección comunicativa. Se presentarán finalmente tablas de contenido con las variables que han aparecido durante el estudio de campo.

A continuación se presenta una exposición con tratamiento narrativo de cada dircom y su Dircomato.

7.3. Realidad en el ámbito político.

El Gobierno de la comunidad autónoma de Andalucía en su distintas estructuras, como luego se analizarán, está al servicio del bien común. Esto queda expresado en los principios rectores que guían las políticas públicas. En el artículo 37 del Estatuto de Andalucía se evidencian las líneas fuertes que guían las organizaciones y al servicio de las cuales se orientan las acciones comunicativas. Se destaca entre los principios rectores –se mantiene el número que indica el Estatuto– aquellos que afectan a las organizaciones que tratamos y son los siguientes:

- “5º. La autonomía y la integración social y profesional de las personas con discapacidad, de acuerdo con los principios de no discriminación, accesibilidad universal e igualdad de oportunidades, incluyendo la utilización de los lenguajes que les permitan la comunicación y la plena eliminación de las barreras.*
 - 6º. El uso de la lengua de signos española y las condiciones que permitan alcanzar la igualdad de las personas sordas que opten por esta lengua, que será objeto de enseñanza, protección y respeto.*
 - 12º. El impulso de la concertación con los agentes económicos y sociales.*
 - 15º. El acceso a la sociedad del conocimiento con el impulso de la formación y el fomento de la utilización de infraestructuras*
-

tecnológicas.

- 16º. El fortalecimiento de la sociedad civil y el fomento del asociacionismo.*
- 17º. El libre acceso de todas las personas a la cultura y el respeto a la diversidad cultural.*
- 18º. La conservación y puesta en valor del patrimonio cultural, histórico y artístico de Andalucía, especialmente del flamenco.*
- 23º. La convivencia social, cultural y religiosa de todas las personas en Andalucía y el respeto a la diversidad cultural, de creencias y convicciones, fomentando las relaciones interculturales con pleno respeto a los valores y principios constitucionales”.*

7.3.1. El Dircomato de la Junta de Andalucía.

En este apartado se tratará de conocer la Dirección de Comunicación del Gobierno autonómico de la Junta de Andalucía. Se centrarán el análisis en el Portavoz de la Junta de Andalucía y en la Dirección General de Comunicación de la misma. Ambos organismos pertenecen a la Consejería de Presidencia y Administración Local, que es una de las Consejerías que forma parte del Consejo de Gobierno, perteneciendo a ella todo lo relacionado con la gestión de la Comunicación desde el gobierno autonómico. En su web³⁸⁸ podemos encontrar el organigrama de la Consejería con sus centros directivos a los que pertenecen tanto el Portavoz del Gobierno como la Dirección de Comunicación de la Junta de Andalucía.

Teniendo como base el Estatuto de la Junta de Andalucía, el artículo 99 se sitúa en el apartado que desarrolla la organización institucional de la Comunidad Autónoma. En este artículo se dice en su punto 1: *“La Junta de Andalucía es la institución en que se organiza políticamente el autogobierno de la Comunidad Autónoma. La Junta de Andalucía está integrada por el Parlamento de Andalucía, la Presidencia de la Junta y el Consejo de Gobierno.”*

El Consejo de Gobierno queda definido en su composición y funciones en el artículo 119. En estos dos puntos quedan definidos:

³⁸⁸ Organigrama. Consejería de Presidencia y Administración Local:
<<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciayadministracionlocal/consejeria.html>>. [Consulta: 21-04-17].

1. *El Consejo de Gobierno está integrado por el Presidente, los Vicepresidentes en su caso, y los Consejeros.*
2. *El Consejo de Gobierno de Andalucía es el órgano colegiado que, en el marco de sus competencias, ejerce la dirección política de la Comunidad Autónoma, dirige la Administración y desarrolla las funciones ejecutivas y administrativas de la Junta de Andalucía.*

7.3.1.1. Portavocía del Gobierno

El titular de la Secretaría General de la Oficina del Portavoz del Gobierno es Miguel Ángel Vázquez Bermúdez. En su biografía³⁸⁹ y trayectoria académica y profesional hay una fuerte consolidación de su persona en responsabilidades de gobierno y alta dirección al frente de tareas de comunicación.

Actualmente como titular de la Secretaría General de la Oficina del Portavoz del Gobierno, tiene rango de Viceconsejero o Viceconsejera. Sus funciones y atribuciones aparecen en la Ley 9/2007, de 22 de octubre³⁹⁰: letra g) del apartado 2 del artículo 27: “g) *Ejercer las facultades de dirección, coordinación y control de la Secretaría General Técnica y de los demás órganos y centros directivos que dependan directamente de ellas.*”

Y en el artículo 28 de esta misma Ley 9/2007, con las siguientes atribuciones:

- a) *La coordinación de la política informativa del Gobierno y de la Presidencia de la Junta de Andalucía.*
- b) *La elaboración y difusión de los comunicados del Consejo de Gobierno y de su Presidencia, así como la reseña de actividades del mismo.*
- c) *La coordinación de los servicios de comunicación de las distintas Consejerías y demás organismos y entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía. A este fin, se establece la dependencia de aquellos servicios con*

³⁸⁹ Biografía de Miguel Ángel Vázquez Bermúdez :
<<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciayadministracionlocal/consejeria/sgopg.html>>. [Consulta: 21-04-17].

³⁹⁰ BOJA, Ley 9/2007, de 22 de octubre:
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/215/1>>. [Consulta: 21-04-17].

respecto a la Secretaría General de la Oficina del Portavoz”.

Desde el portal de noticias³⁹¹ de la Junta de Andalucía se describe la naturaleza de la Oficina del Portavoz del Gobierno: *“La Oficina del Portavoz del Gobierno es el órgano encargado de coordinar los servicios informativos de la Junta de Andalucía. Su estructura profesionalizada y su funcionamiento responden al mandato, fundamental en las sociedades democráticas, de garantizar el derecho de los ciudadanos a recibir una información rigurosa y veraz sobre la actividad de los poderes públicos. Un equipo de profesionales, distribuidos entre la oficina central y los diferentes centros directivos de la Junta, hace posible el cumplimiento de este objetivo aplicando los criterios técnicos y deontológicos propios de la profesión periodística”.*

El mismo portal explica esta labor respondiendo a la pregunta “¿qué hace la Oficina del Portavoz?”. En su vertiente de servicio público se dice: *“Se encarga de hacer llegar a la sociedad andaluza, a través de los medios de comunicación, todo el flujo informativo que se genera en torno a la acción de la Administración autonómica. Partiendo del principio de transparencia informativa, la labor de difusión alcanza a la generalidad de los proyectos e iniciativas de gobierno y, también, más allá del ámbito de la gestión pública, a muchos de los aspectos que conforman el pulso de la comunidad autónoma (coyuntura económica, indicadores sociales, estado del medio ambiente, cultura, iniciativas de la sociedad civil...), en la medida en que así lo permite la condición del Gobierno andaluz como observatorio privilegiado de la realidad andaluza.”*

La difusión informativa es una función del gobierno, es por tanto directiva. Tiene dos finalidades estos flujos comunicativos:

- El gobierno autonómico: dar a conocer los proyectos e iniciativas.
- En cuanto observatorio de la realidad andaluza: el pulso de la sociedad civil.

Y estos flujos se realizan a partir de los Medios de Comunicación. Además, en un segundo momento, el mismo Consejo de Gobierno y su Presidencia se constituyen en canal y contenido, en fuente de información. Así se dice en la web del portal anteriormente indicado:

“Toda esta producción informativa, de la que día a día se hacen eco

³⁹¹ Portal de noticias de la Junta de Andalucía:

<<http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/>>.[Consulta: 21-04-17].

los periódicos, la radio, la televisión y la prensa digital, también se vuelca en el principal medio de comunicación social con que cuenta la Junta, el portal www.juntadeandalucia.es/noticias/, en el que se pueden consultar informaciones y documentos en sus distintos formatos textuales, gráficos y audiovisuales.”

En la fluidez de su relación con los Medios y profesionales de la Comunicación está la base de poder ser transparentes respecto a la sociedad andaluza. Se considera que queda subrayado la necesaria relación entre transparencia y ejercicio del derecho a la información que están a la base de cualquier democracia. Esto quiere decir que es grave la responsabilidad de cuidar la fluidez y la relación mutua entre gobierno y Medios. La oficina del Portavoz describe la naturaleza de su acción como servicio y reconocimiento a los que realizan esta función informativa. Así se dice: *“El objetivo de transparencia que se plantea la Junta en su relación con la sociedad andaluza requiere de unas relaciones constantes y fluidas con los medios de comunicación, tanto para hacerles llegar puntualmente las informaciones y convocatorias como para atender a sus propias demandas y facilitarles el trabajo. Además de los cauces habituales (boletines, referencias del Consejo de Gobierno, ruedas de prensa, etc.), la Oficina del Portavoz también incluye como un destacado servicio a los profesionales la Agenda de la Comunicación de Andalucía, que recoge en formato digital un completo directorio actualizado de los medios informativos, empresas de comunicación, instituciones y organizaciones sociales de la comunidad autónoma. Las relaciones con los medios de comunicación se completan con el Premio Andalucía de Periodismo, que cada año convoca la Oficina del Portavoz para subrayar el reconocimiento a aquellos trabajos periodísticos o trayectorias profesionales que mejor contribuyen a reflejar la realidad andaluza y a difundir los valores culturales y sociales de la comunidad autónoma. Este premio anual se otorga en cinco modalidades: Prensa, Radio, Televisión, Fotografía e Internet.”*

La otra misión de la Oficina del Portavoz es servir a la funciones del Gobierno en el desarrollo de su misión cuando se expresa: *“Finalmente, además de sus funciones de servicio público más directamente ligadas a la comunicación social, la Oficina del Portavoz realiza también tareas de análisis y seguimiento informativo, documentación y asesoramiento técnico en el ámbito interno, con el fin de poner a disposición de los responsables públicos de la Junta la información imprescindible en los procesos de toma de decisiones. Para el desarrollo de todas estas tareas, los servicios informativos de la Junta se estructuran en torno a la oficina central situada en la sede de la Presidencia en Sevilla, desde donde se canaliza el envío de información y se coordina el trabajo de los*

profesionales adscritos a las distintas consejerías y delegaciones provinciales.”

Se extrae de todo lo anterior las ideas claves que definen la estrategia y el servicio a la sociedad del dircom y su Dircomato:

- Se comprende como servicio público a la sociedad andaluza.
- Los Medios de Comunicación como mediación y canal para realizar ese servicio a la sociedad.
- Este servicio es la respuesta al derecho que tiene la ciudadanía de información en las sociedades democráticas sobre las actuaciones de los poderes públicos.
- El servicio de información es definido como veraz y riguroso. Esto es todavía más actual en el contexto de creciente desintermediación y de posverdad. Por eso mismo es necesario el ejercicio periodístico con profesionalidad y con criterios deontológicos.
- La transparencia como criterio de actuación y como objetivo. Para ello es muy importante la relación fluida con los Medios de Comunicación
- La difusión se comprende en dos vertientes: la gestión pública y el pulso de la comunidad autónoma.
- El gobierno se define como observatorio de la realidad andaluza. Ayuda a interpretar.
- Su principal Medio de Comunicación Social es su portal www.juntadeandalucia.es/noticias/ donde se refleja su producción informativa con multitud de recursos textuales, gráficos y audiovisuales.
- Los otros Medios que se hacen eco de esta producción informativa son: *los periódicos, la radio, la televisión y la prensa digital.*
- Se subraya la importancia de la relación y fluidez con los medios de Comunicación para cumplir –por parte del Gobierno- el objetivo de transparencia en su relación con la sociedad andaluza: *“puntualidad en el servicio y convocatorias, facilidad de acceso de la información y de su labor informativa y atender sus demandas.”*
- Está al servicio desde una labor de investigación, asesoramiento, análisis como apoyo interno a los responsables de la Junta en la toma de decisiones.

De esta manera se observa como conclusión tras el análisis de la naturaleza del Portavoz del Gobierno, que los destinatarios y públicos principales de la Oficina del Portavoz son la Presidencia y Consejo de Gobierno, los Medios de Comunicación social y la Sociedad en general.

A continuación se presenta este cuadro con los Medios propios usados por la Oficina del Portavoz:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/	
3.2.2. Twitter:	@JuntaInforma	
3.2.3. Facebook:	http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/fotogalerias http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/audios http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/detalleSesionConsejo	Fotogalerías, audioteca, sesión de Consejo de Gobierno,
	http://www.juntadeandalucia.es/noticias	Generación de noticias en las propias plataformas
	http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/opg/	servicio audiovisual
	http://www.juntadeandalucia.es/export/drupal/jda/org-cpal.pdf	organigrama:

7.3.1.2. Dirección General de Comunicación de la Junta de Andalucía.

En el organigrama de la Consejería de Presidencia y Administración local se encuentra la Dirección General de Comunicación Social (DGCS). El nombre de esta dirección podría llevar a confusión si se comprende Dirección de Comunicación según la literatura comunicativa que se ha presentado y desarrollado en esta investigación. Su labor es distinta y se apoyaría en tres funciones que sostienen toda la acción comunicativa del gobierno. Estas tres áreas de actividad³⁹² de la Dirección General de Comunicación Social son:

- El manual de identidad corporativa.
- Contratos, ayudas y subvenciones de Publicidad Institucional
- Gestión de competencias en materia de medios de comunicación social

³⁹² Áreas de actividad de la Dirección General de Comunicación Social:

<<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionlocal/areas/comunicacion-social.html>>.[Consulta: 21-04-17].

Estas tres líneas fuerzas que se explican a continuación nos ayudan a comprender la misión e identidad de esta Dirección. Son los ejes de esta Dirección General de Comunicación Social, que en sus atribuciones le corresponden, además de las previstas en el artículo 30 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, las siguientes³⁹³:

- a) *“La gestión de competencias en materia de medios de comunicación social y, en particular, las relativas a la prensa escrita y a los nuevos medios de comunicación social asociados a las nuevas tecnologías, así como a los medios de comunicación audiovisuales, con independencia de las tecnologías y de la modalidad de transmisión empleada incluyendo la gestión de infraestructuras audiovisuales utilizadas para la prestación de esos servicios.*
- b) *La dirección, planificación y desarrollo de la comunicación de la acción institucional de la Junta de Andalucía en cualquier medio, soporte o canal de comunicación así como la elaboración de las correspondientes normas y directrices de aplicación.*
- c) *La gestión de las acciones de comunicación institucional que le correspondan en el ejercicio de sus competencias, así como la autorización de cualquier otra acción de comunicación institucional ya sea de información, divulgación o publicidad, ya sea en forma de campaña informativa, edición de catálogos, folletos u otros medios de divulgación, incluidos los de diseño, conducentes a informar a la ciudadanía, que se lleven a cabo por las consejerías o sus entidades instrumentales.*
- d) *La dirección de la estrategia de imagen institucional de la Junta de Andalucía, así como la coordinación y seguimiento para el correcto uso y aplicación de la Identidad Corporativa de la Junta de Andalucía.”*

Además de estas cuatro que explican la naturaleza de esta Dirección, se encuentran:

- e) *“La coordinación, planificación y gestión de las frecuencias radioeléctricas para uso de la Administración.*

³⁹³<<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionlocalymemoriademocratica/consejeria/dgcs.html> >.[Consulta: 21-04-17].

- f) La asistencia y asesoramiento en materias de su competencia a las distintas Consejerías, organismos y entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía.”*

Su director actual es Eugenio Cosgaya Herrero, licenciado en Periodismo en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid y ha sido consejero del Consejo Audiovisual de Andalucía. En su trayectoria laboral, ha ejercido en medios audiovisuales como *TVE* y *Canal Sur Televisión*; en prensa escrita, en los periódicos *Odiel*, *La Noticia*, y *ABC*; ha colaborado también con *El País*, *Agencia EFE* y *Radio Nacional de España*. Asimismo, ha trabajado en los Gabinetes de Comunicación de la Diputación Provincial de Sevilla y del Ayuntamiento de esta ciudad. Desde 2015 se encuentra como responsable de esta Dirección de Comunicación Social y ha realizado su tesina doctoral en torno a la Prensa Gratuita y su irrupción en Sevilla.

El Estatuto de Autonomía para Andalucía es el marco que promueve el desarrollo legislativo y la ejecución sobre la competencias de Medios de Comunicación Social. En el artículo 69 del indicado Estatuto se afirma:

- “1. Corresponde a la Comunidad Autónoma la competencia exclusiva sobre la organización de la prestación del servicio público de Comunicación Audiovisual de la Junta de Andalucía y de los servicios públicos de Comunicación Audiovisual de ámbito local, respetando la garantía de la autonomía local.*
- 2. La Comunidad Autónoma de Andalucía podrá crear y mantener todos los medios de comunicación social necesarios para el cumplimiento de sus fines.*
- 3. Corresponde a la Comunidad Autónoma el desarrollo legislativo y la ejecución sobre competencias de medios de comunicación social.*
- 4. Corresponde a la Comunidad Autónoma la competencia compartida sobre ordenación y regulación y el control de los servicios de comunicación audiovisual que utilicen cualquiera de los soportes y tecnologías disponibles dirigidos al público de Andalucía, así como sobre las ofertas de comunicación audiovisual si se distribuyen en el territorio de Andalucía.”*

Sobre la Publicidad se indica en el artículo 70 del Estatuto: *“Corresponde a la Comunidad Autónoma de Andalucía la competencia exclusiva sobre la publicidad en general y sobre publicidad institucional sin perjuicio de la legislación del Estado.”* Y en el Artículo 209 del Estatuto sobre la publicidad institucional se lee: *“Una ley del Parlamento de Andalucía regulará la publicidad institucional en sus diversas formas”*.

Y en el artículo 215 sobre los nuevos canales audiovisuales se dice: *“La Comunidad Autónoma podrá crear nuevos canales audiovisuales u otros medios de comunicación en el marco del ordenamiento jurídico.”*

Por tanto, esta Dirección de Comunicación es clave para el desarrollo comunicativo en el libre ejercicio en el ámbito de Andalucía. Estas competencias quedaron reguladas en virtud del art. 11 del Decreto 204/2015, de 14 de julio, por el que se estableció la estructura orgánica de la Consejería de la Presidencia y Administración Local. A esta Dirección quedó por tanto asignada como dice en su web: *“La gestión de competencias en materia de medios de comunicación social, y, en particular, las relativas a radiodifusión sonora y servicios de televisión, con independencia de las tecnologías y de la modalidad de transmisión empleada y la gestión para la concesión de frecuencias radioeléctricas para uso de la Administración. Serían por ejemplo:*

- *Mesa para la ordenación e impulso del Sector Audiovisual en Andalucía.*
- *Radiodifusión.*
- *La Televisión digital terrestre.*
- *Servicio de comunicación audiovisual por cable.*
- *Control, inspección y sanción de emisiones.*
- *Normativa.*

Además, la DGCS realiza las campañas institucionales genéricas o del 28F, los premios de Andalucía de Comunicación Audiovisual Local y publicaciones.”

Durante el transcurso de esta investigación, la Dirección de Comunicación inició en agosto de 2016 el concurso público para la adjudicación, en régimen de concurrencia, de licencias para la prestación del servicio de Comunicación Audiovisual Televisivo privado de carácter comercial de ámbito local en Andalucía³⁹⁴.

Relacionada con la Dirección de Comunicación y dentro de la Consejería de Presidencia y Administración local está el Consejo Audiovisual de Andalucía que³⁹⁵: *“analiza los contenidos y la publicidad que emiten las radios y televisiones, tanto públicas como privadas, para*

³⁹⁴ BOJA nº 152, pág. 11. Acuerdo de 2 de agosto de 2016, <<http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Boja-tdt.pdf>>. [Consulta: 21-04-17].

³⁹⁵ <<http://www.consejoaudiovisualdeandalucia.es/conoce-el-consejo/nuestras-funciones>>. [Consulta: 21-04-17].

garantizar que se adaptan a la ley y que respetan los derechos de la ciudadanía.” En el artículo 131 de los Estatutos de Andalucía se dice:

“1. El Consejo Audiovisual es la autoridad audiovisual independiente encargada de velar por el respeto de los derechos, libertades y valores constitucionales y estatutarios en los medios audiovisuales, tanto públicos como privados, en Andalucía, así como por el cumplimiento de la normativa vigente en materia audiovisual y de publicidad. 2. El Consejo Audiovisual velará especialmente por la protección de la juventud y la infancia en relación con el contenido de la programación de los medios de comunicación, tanto públicos como privados, de Andalucía. 3. Una ley del Parlamento regulará su composición, competencia y funcionamiento.”

Canaliza las cuestiones que presenta la ciudadanía sobre contenidos a través de la oficina de atención a la ciudadanía. A este Consejo se le debe la realización anual del informe Barómetro de Andalucía que ofrece un análisis sobre la realidad mediática y sirve de gran ayuda para comprender el consumo mediático de la audiencia andaluza y de la inversión publicitaria. Y en el Artículo 217 de los Estatutos que trata sobre la protección de los derechos en los Medios audiovisuales se dice que: *“Corresponde al Consejo Audiovisual de Andalucía velar por el respeto de los derechos, libertades y valores constitucionales y estatutarios en los medios de comunicación audiovisual, en los términos establecidos en el artículo 131.”*

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciayadministracionlocal/areas/comunicacion-social.html	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/ComunicacionAND	
3.2.3. Facebook:		
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.juntadeandalucia.es/organismos/sobre-junta/funcionamiento/gasto-publicidad.html	Gasto en Publicidad
	http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/org-cpal.pdf	Organigrama:
	http://www.juntadeandalucia.es/boja/2017/42/BOJA17-042-00002-3659-01_00109004.pdf	Acuerdo de 1 de marzo de 2017, del Consejo de Gobierno, por el que se amplía el plazo de resolución del concurso público para la adjudicación, en régimen de concurrencia, de licencias para la prestación del servicio de comunicación audiovisual televisivo privado comercial de ámbito local en Andalucía.

7.3.2. El Dircomato del Parlamento de Andalucía.

En los Estatutos de Andalucía encontramos lo referente a la organización institucional de la Comunidad Autónoma. En el Capítulo I, en los artículos 100 al 107 se habla del Parlamento de Andalucía y se dice según el art. 100.1 que: *“El Parlamento de Andalucía representa al pueblo andaluz.”*

El Parlamento de Andalucía es por tanto la sede de la soberanía popular a través de la cual se canaliza la actividad legislativa de la Comunidad Autónoma. Juan Pablo Durán Sánchez, que es el actual presidente del Parlamento de Andalucía en la X Legislatura, dijo en su saludo de inicio de su labor³⁹⁶: *“...He sido elegido como presidente del Parlamento para esta X Legislatura, la cual surge como fruto de la decisión, libre y soberana, de los andaluces y las andaluzas. Se trata de una etapa en la que quiero desempeñar una labor institucional cercana, austera, transparente y honesta, en la que destaquen sobremanera los valores que son propios del parlamentarismo: pluralismo, participación, claridad y transparencia [...] Queremos aprovechar todos los canales de comunicación y conexión posibles con la ciudadanía para que el trabajo parlamentario sea visible, útil y accesible; para que la sociedad andaluza compruebe cómo se desarrolla diariamente la labor de este Parlamento, repleto de diversas sensibilidades [...] Os invito, a conocer el Parlamento de Andalucía a través de esta web institucional, en la que plasmaremos nuestro diálogo, sincero y abierto, y toda aquella información que resulte de utilidad para mejorar, en el ámbito de nuestras competencias, el desarrollo de nuestra Comunidad Autónoma.”*

El Parlamento de Andalucía representa al pueblo andaluz. Sus 109 miembros son elegidos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 17 de la Ley 1/1986, de 2 de enero, Electoral de Andalucía³⁹⁷, por sufragio universal, igual, libre, directo y secreto mediante un sistema electoral proporcional corregido territorialmente de forma que ninguna provincia tenga más del doble de diputados que otra. El Parlamento de Andalucía tiene asignada entre sus funciones la designación de 9 senadores que

³⁹⁶ Palabras del Presidente del Parlamento:

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/elparlamento/saludo.htm>>.[Consulta: 21-04-17].

³⁹⁷ <<https://www.boe.es/buscar/pdf/1986/BOE-A-1986-2788-consolidado.pdf>>.[Consulta: 21-04-17].

representarán a la Comunidad Autónoma en las Cortes. Los cuales son designados en proporción al número de miembros de cada Grupo parlamentario.

La Comunidad Autónoma de Andalucía se configura como un sistema parlamentario de gobierno por lo que el Parlamento es el centro de las decisiones políticas fundamentales³⁹⁸: *“siendo la primera de ellas la elección del Presidente o Presidenta del Gobierno que lo es también de la Comunidad. De esta forma el poder ejecutivo ha de contar con la confianza de la Cámara ejerciendo ésta en consecuencia una permanente tarea de control que puede llegar incluso a la destitución del Presidente o la Presidenta mediante una moción de censura. Por otra parte corresponde al Parlamento el ejercicio de la potestad legislativa a través de la cual se hace efectiva su autonomía política por cuanto sus leyes no se encuentran sujetas más que a la Constitución y al Estatuto de Autonomía. Es también función del Parlamento la aprobación anual del Presupuesto de la Comunidad Autónoma. Como en todas las democracias modernas la actividad del Parlamento de Andalucía no se entendería sin tener en cuenta el protagonismo que corresponde a los partidos políticos, los cuales, a través de los Grupos parlamentarios, orientan y dirigen la actuación de los diputados que comparten una misma ideología política.”*

El Parlamento ejerce la potestad legislativa, impulsa y controla la acción del Consejo de Gobierno, aprueba los presupuestos de la Comunidad y realiza aquellas otras funciones que se establecen en el Estatuto de Autonomía y sus leyes. En este sentido el artículo 214 sobre control parlamentario a los Medios de Comunicación dice:

1. *“Corresponde al Parlamento el control de los medios de comunicación social gestionados directamente por la Junta de Andalucía a través de una Comisión Parlamentaria, en los términos que establezca el Reglamento de la Cámara.*
2. *La elección del Director o Directora de la Radiotelevisión Pública Andaluza corresponde al Pleno del Parlamento por mayoría cualificada.*
3. *Iguales funciones corresponden a los Plenos de las Corporaciones respecto de los medios de comunicación públicos locales.*

³⁹⁸ Sobre el Parlamento de Andalucía:

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/elparlamento/funciones.htm>>.[Consulta: 21-04-17].

4. *La actividad de control de los medios de comunicación establecida en este artículo tendrá por objeto velar por los principios de independencia, pluralismo y objetividad, así como por una óptima gestión económica y financiera.”*

Dentro de los servicios administrativos del Parlamento de Andalucía está el Gabinete de Prensa³⁹⁹. El Gabinete de Prensa es el departamento encargado de relacionarse con los Medios de Comunicación Social, facilitándoles su labor en la sede parlamentaria. Pretende servir de enlace con la sociedad, contribuyendo así a acercar la institución a los ciudadanos y a mejorar su nivel de conocimiento sobre la Cámara andaluza.

En el Estatuto de Gobierno y Régimen Interior del Parlamento de Andalucía⁴⁰⁰ en el capítulo VI se especifica en el artículo 24 las siguientes funciones sobre el Gabinete de Prensa:

- *“Facilitar a los medios de comunicación social la información sobre las actividades de los distintos órganos del Parlamento, siguiendo las instrucciones de la Presidencia, la Mesa y el Letrado o Letrada Mayor.*
- *Realizar y gestionar las imágenes de la señal institucional de televisión de las sesiones plenarias, comisiones parlamentarias y juntas de portavoces*
- *Establecer relaciones permanentes con los medios de comunicación social y acreditar a sus representantes, de acuerdo con las instrucciones de la Mesa, para asistir a las sesiones de la Cámara.*
- *Canalizar los contactos de los órganos y Grupos Parlamentarios con los medios de comunicación.*
- *Organizar y coordinar las actividades destinadas a difundir la imagen del Parlamento.*
- *Organizar las ruedas de prensa que se celebren en el Parlamento, de acuerdo con las instrucciones que se señalen a estos efectos.*
- *Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el*

³⁹⁹ Gabinete de Prensa del Parlamento de Andalucía:

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/composicionyfuncionamiento/serviciosadministrativos/gabinetedeyprensa.htm>>.
[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰⁰ Estatuto de Gobierno y Régimen Interior del Parlamento de Andalucía

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/contenidos/pdf/PublicacionesOficiales/NormativaInterna/Egripa.pdf>>.
[Consulta: 21-04-17].

desarrollo de la labor de los informadores parlamentarios.

- *Recopilar e informar de cuanto se publique relacionado con la Cámara, así como mantener informados a los órganos parlamentarios.*
- *Confeccionar, ordenadamente, la documentación informativa que le sea requerida por la Mesa, por la Presidencia de la Cámara o de alguna de las comisiones y por el Letrado o Letrada Mayor.”*

En el mismo Estatuto⁴⁰¹ de Gobierno y Régimen Interior se establece el organigrama⁴⁰² del Parlamento de Andalucía así como la organización funcional de los puestos de trabajo del Parlamento de Andalucía (RPT)⁴⁰³. Allí se describe la composición de las 6 personas que forman parte del Gabinete y la explicación de sus puestos de trabajo. Y en los artículos 23 y 24 referidos al Gabinete de Prensa se dice respecto a la persona que dirigirá el gabinete lo siguiente:

1. *“La Jefatura del Gabinete de Prensa recaerá sobre personal ligado al Parlamento con carácter eventual. Su nombramiento corresponderá al Presidente de la Cámara.*
2. *Al Gabinete de Prensa se le adscribirá el personal necesario para el desempeño de las funciones encomendadas”.*

Las responsabilidades de las seis personas según la RPT son:

- Jefe o jefa del Negociado del Gabinete de Prensa
- Oficial de gestión
- Jefe o jefa del Gabinete de Prensa
- Realizador o realizadora
- Periodista
- Ayudante realizador

El Gabinete de Prensa del Parlamento trata de dar servicio a todos

⁴⁰¹ Estatuto de Gobierno y Régimen Interno:

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/contenidos/pdf/PublicacionesOficiales/NormativaInterna/Egripa.pdf>>.
[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰² Organigrama del Parlamento de Andalucía por servicios y sus responsables:

<http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/transparencia/contenidos/administracion/per_20170222_organigrama.pdf>. [Consulta: 21-04-17].

⁴⁰³ Descripción de los puestos de trabajo del Parlamento de Andalucía. Actualizado a 14/03/2017: <http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/transparencia/contenidos/administracion/per_20170314_puestosdetrabajo.pdf>.[Consulta: 21-04-17].

los grupos parlamentarios. Es una oficina que prácticamente da servicios manteniendo una constante relación fluida. En el Estatuto de Gobierno y Régimen Interno se observa cómo todos los servicios están coordinados entre sí. El Gabinete de Prensa es responsable de transmitir la imagen del Parlamento lo más clara posible a la Sociedad y al interior del mismo. Son 13 años desde que se comenzó a dar la señal de televisión en streaming. Los dos realizadores de televisión con los que cuenta el Gabinete, tienen amplia experiencia, ya que vienen tanto de TVE como de *Canal Sur*. Disponen de cinco cámaras en el interior del Parlamento pero necesitan seis personas para un pleno. Para ello se sirven de una contrata que aporta recursos humanos y medios técnicos. El pliego de la renovación de la contrata se hace por concurso público y duran dos años prorrogables por otros dos. El Gabinete de prensa necesita fundamentalmente recursos humanos. El Gabinete de Prensa posee un plan de renovación y adquisición de cámaras en propiedad así como un acuerdo con la empresa contratada para ofrecer servicios de tv en los exteriores puedan apoyar con otras cámaras el servicio en streaming. Es muy importante para el Gabinete ofrecer un servicio de alta calidad puesto que es la imagen que será servida y estará a disposición de cuantos Medios y ciudadanos la pidan. Por eso el alto nivel de profesionalización de los realizadores y de todo el equipo es elevado. El Gabinete en ese plan de actualización va secuenciando las nuevas adquisiciones y la relación con el apoyo técnico de la empresa contratada que les sirve de apoyo. Por eso, en los pliegos de justificación de la contrata que se presentan a la Mesa del Parlamento, debe quedar todo justificado.

El Parlamento de Andalucía se ha comprometido a dar esa señal institucional. Imágenes a coste cero. Este camino de transparencia y participación de la ciudadanía comenzó con el Congreso de los diputados y le siguió después el Parlamento de Cataluña. El jefe de Prensa, destaca la visión y apuesta del que fuera presidente del Parlamento de Andalucía en la VI Legislatura Francisco Javier López Vela. La tecnología fue indispensable para mostrar que se es transparente. El cambio ha sido espectacular a partir de 2003. Se ha ido consolidando en todos estos años.

El jefe de Prensa, tiene una opinión cualificada en el Parlamento en temas comunicativos y resalta su papel de servicio a todos, tanto si lo pide un grupo mayoritario o pequeño. Y destaca la empatía como valor para establecer unas relaciones fluidas. De este servicio que presta se subrayan varias ideas:

- 1º: dar el servicio técnicamente bien.
 - 2º: no omitir nada que afecte a la información. Lo que no aporta nada a la información no interesa: ya sean cuando transmiten
-

imágenes en tv como posturas corporales...no se omite nada. Pero no se busca una imagen para desprestigiar. Las imágenes de recursos que se toman son ponderadas.

Juan Carlos Pichi es el Jefe de Prensa y responsable del servicio que ofrece la Oficina de Prensa del Parlamento. Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense y con una amplia trayectoria en de trabajo en los Medios de Comunicación se muestra muy disponible para compartir en el diálogo mantenido en el Parlamento, sobre la visión comunicativa de un director de comunicación. Destaca que el Jefe de Prensa tiene que estar atento a de todo con una visión general para que todo funcione. Insiste que se cuida mucho el lenguaje de la televisión que tiene su propia estructura así como la relación con la Prensa, los periodistas de radio, tv y periódicos. En definitiva subraya la fuerte relación que desde el Parlamento se establece con los Medios convencionales. Destaca Juan Carlos, que el acceso de la sociedad a la información es en un alto porcentaje a través de los grandes Medios. Explica con detenimiento la idea de Parlamento en abierto que se ofrece con esta posibilidad de acceder a través de la web a toda la información que genera el Parlamento de Andalucía. Se puede encontrar todos los plenos y las intervenciones minutadas. El Gabinete realiza una gran labor de precatalogación de las intervenciones. La sociedad en general puede ver directamente qué se ha dicho y cómo lo ha dicho.

El valor de la transparencia es el resultado de este acceso a la información disponible y conocida como Parlamento en abierto. No solamente la difusión de la información de lo que se dice es importante, si no el libre acceso a esa información como un servicio a la sociedad para su participación. Esto se ha producido sin duda gracias a la tecnología y que ha obligado a la Oficina de Prensa a reciclarse y formarse en un continuo aprendizaje. La Oficina, como insiste su responsable, no tiene que vender la gestión de nadie. Solamente ofrecer que el Parlamento trabaja según su misión. Así el Parlamento, en opinión de su jefe de Prensa, es de las instituciones más valorada en la comunidad autónoma.

El jefe de Prensa a su vez está en relación y a disposición de la segunda autoridad del Parlamento como es su presidente que según el reglamento, le da la categoría de responsable máximo de la institución y es la cabeza visible. El gabinete de presidencia tienen un responsable de Prensa que está también en relación con la Oficina de Prensa del Parlamento.

Juan Carlos Pichi se encuentra muy satisfecho de la labor comunicativa resaltando que el ciudadano esté informado y pueda acceder. No entran en polémicas y debates sobre el contenido que se ofrece en

abierto. Del debate, en opinión de Juan Carlos, ya se encargan los Medios de comunicación. La Oficina de Prensa tiene acuerdo para dar difusión de todo lo que acontece en el Parlamento con las agencias de Prensa como EFE y Europa Press. Estas agencias cubren toda la información a su criterio. El Parlamento informa de forma plana. Ofrecen un servicio de fotograbía con explicaciones del contexto. Pero el contenido del debate parlamentario no se explica, únicamente se informa de lo que va a ocurrir en el pleno próximo.

Sobre la medición de los resultados de la acción comunicativa, el Parlamento pide la justificación del presupuesto que presenta la Oficina de Prensa y los resultados. De este modo se tiene un control de las horas grabadas y de los recursos empleados. Está todo en la web y en cualquier momento se puede consultar. En los informes que se realizan siempre está el compromiso de ofrecer el mejor servicio.

Juan Carlos Pichi valora como la tecnología ha revolucionado la información. Lleva 26 años en el trabajo, desde enero 1991. El parlamento tenía una oficina con dos personas. Así que ha vivido la transformación del concepto de Oficina de Prensa en recursos y fundamentalmente en su transformación tecnológica. Recuerda que en este recorrido, parejo al vivido en otras instituciones, ha tenido que justificar y situar en un espacio digno la Oficina de Prensa así como el trabajo para que sea reconocida la labor de los periodistas. Siempre se ha tenido que responder a todas las necesidades en continuo avance. Pertenece a una generación que le dieron un cassette. Juan Carlos se considera de una manera simpática analógico. Sin embargo reconoce el tremendo avance y transformación de las relaciones en la profesión periodística y como en la misma universidad ha potenciado con fuerza la relación cibernética. Ahora comprende que la Comunicación es mucho más fluida y piensa que los tiempos mejores están por llegar. Ha sido testigo de la dignificación del Gabinete de Prensa en el Parlamento siendo testigo del paso de políticos y de cómo la institución ha pasado de ser considerada de Sevilla, a ser comprendida como institución de toda Andalucía. En esto ha sido fundamental la acción mediática. Ha sido una labor conjunta donde la presencia del Parlamento en todos los periódicos de provincia, de radios, de fotografías han contribuido también a ello. La crisis vivida en estos años ha aumentado la disponibilidad de la Oficina de Prensa puesto que muchos Medios se sirven de los recursos que aparecen en la web del Parlamento. La Oficina de Prensa cuanta con la colaboración y el apoyo del Servicio de Informática del Parlamento que lleva la estructura de la web y el diseño. Advierte Juan Carlos que hay previsto cambios en la web en el futuro próximo.

Dentro de la sección Parlamento en abierto se encuentra la sección de TV, titulado *Parlamento en directo*⁴⁰⁴. Están disponibles las noticias⁴⁰⁵ de los últimos 30 días y el *Banco de imágenes*⁴⁰⁶. Sobre el Portal de Transparencia y cómo colabora el Gabinete de Prensa se tuvo el Acuerdo de la Mesa de la Cámara de 25 de junio de 2014 sobre Derecho de Acceso a la Información en el Parlamento de Andalucía⁴⁰⁷. En el reglamento del Parlamento de Andalucía⁴⁰⁸ en los artículos del 63 al 66bis sobre las publicaciones oficiales y su publicidad se dice que son: El Boletín Oficial del Parlamento de Andalucía y el Diario de Sesiones del Pleno de la Cámara, de la Diputación Permanente y de las Comisiones. La Mesa de la Cámara es el órgano regulador de la información y relación con los medios de comunicación social. En el artículo 66 se dice:

“1. La Mesa de la Cámara adoptará las medidas adecuadas en cada caso para facilitar a los medios de comunicación social la información sobre las actividades de los distintos órganos del Parlamento. 2. La propia Mesa regulará la concesión de credenciales a los representantes gráficos y literarios de los distintos medios, con objeto de que puedan acceder a los locales del recinto parlamentario que se les destinen y a las sesiones a las que puedan asistir. 3. Nadie podrá, sin estar expresamente autorizado por el Presidente o Presidenta del Parlamento, realizar grabaciones gráficas o sonoras de las sesiones de los órganos de la Cámara.” En el artículo 66 bis, en el número 2 se señala: *“Corresponde a la Mesa aprobar las normas y adoptar las medidas que resulten precisas para garantizar la transparencia de la actividad de la Cámara y el derecho de acceso a la información pública del Parlamento de Andalucía.”*

⁴⁰⁴ TV Parlamento en abierto: <<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/actividadparlamentaria/parlamentoabierto/sesionesendirecto/programacion.do>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰⁵ noticias del parlamento: <<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/actualidad/comunicadosdeprensa.do>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰⁶ imágenes del Parlamento: <<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/actualidad/albumesparlamento.do>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰⁷ Sobre la labor del gabinete de prensa en su servicio facilitador de la información en su relación con los medios de comunicación social <http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/transparencia/contenidos/normativa/AEA_Derecho_acceso_a_la_informacion.pdf>.[Consulta: 21-04-17].

⁴⁰⁸ Reglamento del Parlamento de Andalucía sobre las publicaciones y publicidad de los trabajos del Parlamento: <<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/pdf.do?tipodoc=coleccion&id=14380&cley=00>>.[Consulta: 21-04-17].

En el siguiente cuadro podemos contemplar sus Medios propios:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/inicio.do	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/parlamentoand	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/parlamentodeandalucia.es	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/channel/UCbK0glOThyilcJ6DYWscDPQ	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/parlamentodeandalucia	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/actividadparlamentaria/parlamentoabierto.do	Parlamento en Abierto:
	http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/transparencia/contenidos/administracion/per_20170222_organigrama.pdf	organigrama
	http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/actualidad/comunicadosdeprensa.do	Generación de noticias propias
	http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/recursosdeinformacion.htm	Recursos de información
	http://www.parlamentodeandalucia.es/opencms/export/portal-web-parlamento/utilidades/normasredessociales.htm	Normas de uso de las redes sociales

7.3.3. Dircomato de la Delegación del Gobierno Estatal en Andalucía.

La Delegación surgió en el año 1996. El Gabinete de Prensa no existe en el organigrama. El Departamento sirve de apoyo dependiente del delegado y subdelegado.

El personal que forma el Departamento de Comunicación y prensa entre asesores y laborales son 18 personas en toda Andalucía. En Sevilla se encuentran, 5. La jefa de prensa coordina las ocho oficinas. En las funciones además del apoyo, la misión es trasladar los mensajes de la acción del gobierno y del Estado en los Medios de Comunicación de Andalucía. Y también tener informado fielmente de la actualidad de Andalucía al gobierno de España.

El Departamento trabaja en una doble dirección y coordinación haciendo una labor de volcado del mensaje del Gobierno de España en la actualidad andaluza. Un función muy delegada y transversal. En este sentido sirve de apoyo a los ministros cuando vienen a Andalucía: es apoyo en la difusión y acompañamiento. La Oficina de Prensa de la Delegación informa de todos los temas de interés cuando un miembro del Gobierno de España visita Andalucía y en esa provincia en cuestión.

Orgánicamente, la Delegación y subdelegaciones dependen del Ministerio de Hacienda y Administración pública y también de la Secretaría de Estado. También está vinculado funcionalmente al Ministerio del Interior. En cuanto al personal y su estatuto, todo aparece especificado en la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

La Jefatura de Prensa está dirigida por Charo Fernández-Cotta. Es una periodista de gran experiencia. Natural de Granada es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, rama de Periodismo. Inició su actividad profesional en el diario ABC de Sevilla (1980), durante cuatro años como redactora. Ha trabajado en los Informativos de Televisión Española en Andalucía, como redactora y coordinadora participando de lleno en el proceso de modernización de la televisión en España. Estuvo en el nacimiento de Canal Sur, al que contribuye como delegada en Granada. Culminada esta tarea, se traslada a Madrid para participar en la puesta en marcha de Antena 3 TV., la primera televisión privada, en calidad de redactora jefe y editora del informativo de mediodía. En 1990 es nombrada subdirectora de Informativos de Telemadrid. En 1992 se establece en Nueva York. Desde allí trabaja fundamentalmente para Canal Sur TV., Antena 3 TV. y el diario El Mundo, como periodista autónoma. En 1994 se hace cargo de la corresponsalía de El Mundo en Viena (Austria). Ha sido directora en 1998 de comunicación de Comunicación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, ha formado parte del equipo de Comunicación del Partido Popular en la precampaña y campaña de las Elecciones Generales de 2000. Desde octubre de 2000 hasta diciembre de 2002 fue delegada de RTVE y directora del Centro Territorial de TVE en Andalucía.

Desde 2003 y hasta el momento ha sido responsable del Gabinete de Comunicación de Aagesa, la empresa que gestiona los activos resultantes de la Expo'92, con sede en Sevilla, compaginando su tarea con colaboraciones periodísticas, como entrevistadora y opinadora, en diversos medios de comunicación, entre ellos Canal Sur Radio, Canal Sur Televisión, Cadena Ser y los periódicos del Grupo Joly, en los que ha firmado la entrevista de la contraportada del domingo hasta su incorporación a la Delegación del Gobierno en Andalucía, como jefa de Prensa.

Ha publicado ‘50 andaluzas’, en el que recoge sus entrevistas con cincuenta mujeres destacadas de la Comunidad Autónoma andaluza. Ha participado en el libro colectivo ‘Periodistas de Andalucía’, editado por la Asociación de la Prensa de Sevilla con motivo de la celebración de su centenario. Su primera novela, ‘Un nombre distinto’ (RD Editores), fue galardonada con el Premio Guadalquivir de narrativa en 2010.

El Puesto de la Jefa de Prensa es de funcionario eventual del delegado del Gobierno. Ella no viaja y permanece siempre en la oficina. Hay dos personas del equipo del Delegado del Gobierno, sus asesores, los que lo acompañan siempre. La oficina de Sevilla se apoya en el responsable de prensa provincial para las fotos, notas y la coordinación en general. De este modo existe un gran equipo de coordinación de la información y de rentabilización de los recursos.

El público principal y destinatario de la labor comunicativa de la oficina de Prensa es el Gobierno de España y en Andalucía los Medios de Comunicación. A nivel de las redes y el espacio digital, la Oficina de Prensa solamente está en twitter y Facebook tanto la delegación como la subdelegación que depende del ministerio de administración. Y siempre con el criterio de optimización de costes. Como características de esta organización, y para su comprensión, los ministerios son los que se anuncian pero no la delegación. Por lo tanto no hay actividad publicitaria.

En este sentido, la Dirección de Comunicación y la política comunicativa parte de los ministerios y no de la delegación. Es una cuestión conceptual pero muy interesante para comprender que la Oficina de Prensa funciona como servicio y formando parte de una estructura comunicativa que tiene su centro en Madrid y que responde a la naturaleza de una delegación del gobierno cuya sede central está en Sevilla. Por lo tanto es correa de transmisión: la coordinación de la información y el traslado a los Medios. Se resalta entonces la labor de apoyo.

Profesionalmente, la oficina está llevada por periodistas y se llama Oficina de Prensa, Gabinete de Prensa. Una de las políticas es tener una relación fluida con los Medios, cambio de impresiones, seguimientos. Los seguimientos que se hacen se procesan en Sevilla y se mandan a todos los ministerios. Menos sistemática es la acción de radio y televisión. Se hace seguimiento de agencias y de las redes.

Cuando un ministro viene a una ciudad de Andalucía, a ese ministerio se le entrega un informe sobre los temas de actualidad. No se hacen análisis de impacto. Dice Charo: *“No tenemos ni tiempo, ni medios. Sí usamos esos seguimientos para saber los temas en los que hay que incidir y avisamos puntualmente de cualquier tema de interés a los ministerios”*. Efectivamente, como recalca su jefa de Prensa, se necesitan criterios para saber qué importa en cada momento. En este sentido se reconoce la naturaleza profesional del equipo de la oficina y se trabaja con criterio periodístico. Como dice su jefa de Prensa: *“Nosotros avisamos de todo lo que se deben de conocer. Somos los ojos del gobierno, la voz en Andalucía.”*

La relación con el Gobierno de Andalucía es una relación de lealtad. Así se hace referencia por ejemplo cuando se ha tenido una simulación en Sevilla de terremoto de nivel 2 con un gran despliegue. Ha sido un importante ejercicio de comunicación. A partir de determinado nivel son competencia del Gobierno. Hubo coordinación en la comunicación con notas simuladas y mensajes en las redes.

Sobre la medición de los intangibles no es una tarea de la Oficina sino de otros organismos. En la Presidencia y Vicepresidencia harán seguimiento. No es función de esta jefatura. La impresión de la jefa de Prensa por el desarrollo y análisis del trabajo es que se tiene más presencia en los Medios. Se han hechos más imprescindibles para los ministerios. Antiguamente se enviaban a Madrid los dosieres. Ahora se envían informes a modo de resúmenes donde se narra los asuntos de interés y eso hace que el trabajo de la Oficina sea un trabajo de fuerte clasificación y condensación de la información, de todo cuanto pueda interesar y se reivindica al Gobierno. Y a la vez se es fundamental para hacer llegar por parte del Gobierno el mensaje a determinada provincia a través de las Oficinas de Prensa de las subdelegaciones.

El ministro va a estar siempre avisado de todo. Colabora con los mismos cuando quieren hacer llegar ese mensaje a esa provincia. Igualmente ayuda a la Oficina de Prensa para que llegue a los Medios. Una de las cualidades de una responsable de Prensa es tener buenas relaciones con los compañeros de los Medios y convencerles sobre el tema de interés.

Cada vez es más difícil, como señala Charo Fernández-Cotta, entrar en los Medios. La prensa en papel cada vez tiene menos páginas. Es necesario ganarse la credibilidad de los Medios. Como dice ella: *“Tienen que fiarse de tu criterio. Saben que si les dicen que es importante y creen en el mensajero es porque hay una relación de confianza. Es muy importante cultivarlo. Confianza profesional. Esa confianza no está medida. Pero sí el hecho de buena confianza con los Medios y credibilidad de la institución. Credibilidad ganada a base de mucho esfuerzo”*.

Según ella, se ha trabajado mucho para que se conozca la labor de la delegación del Gobierno. El actual delegado quiere contribuir a que se escuche la voz del Gobierno en Andalucía. Según Charo, tiene que ver con la coyuntura que una Delegación del Gobierno tenga más voz. Si los gobiernos son del mismo color posiblemente tengan menos peso. En Andalucía se diferencian los mensajes. Según Charo: *“nos olvidamos a veces del tamaño y del peso de Andalucía en el conjunto de España. Andalucía es grande, diversa, frontera sur de Europa, la comunidad más poblada de España con una diversidad económica en la misma Andalucía,*

desde la zona del este en Almería, con sus invernaderos, o en la zona rural del olivar de Jaén. O el campo de Gibraltar que es un mundo en sí mismo”.

La labor de la jefatura de Prensa y su equipo es muy importante. Es en definitiva ayudar al Gobierno desde la comunicación: acercando Andalucía al mismo, y que Andalucía esté siempre presente en la acción de Gobierno desde el punto de vista del Gabinete de Prensa y de Comunicación. Que el Gobierno conozca bien la realidad andaluza. Y los andaluces descubran mejor al Gobierno. En la Comunicación además de la relación es fundamental, en la Delegación del Gobierno, la coordinación y la planificación.

Charo Fernández-Cotta señala: *“cuando se detecta una cuestión a la que responder, tienes que planificar, la forma. En Comunicación no se puede improvisar. Imaginemos que hay un problema con un cuartel de Cádiz que se está cayendo a pedazos. Y tienen que mudarlo a un sitio provisional. Hay que planificar cómo se va a dar a conocer esa realidad a la opinión pública. Tienes que conocer los plazos en los que se va a desarrollar esas obras, y cómo lo puedes ir contando y el cómo. En un ejercicio de transparencia. En una institución pública, la transparencia es el principal valor. Una Administración y un Gobierno transparente, van a ganar siempre a la hora de llegar a la opinión pública. La labor es estar al servicio de esa transparencia. Incluso en contra y tratando de convencer siempre de este principio, contarla “ya” y narrarlo “bien”. El error de principiante es no contar.”*

Ante la cuestión sobre si hay Gabinete de Comunicación de crisis en la Delegación del Gobierno, nos responde: *“No habitualmente. Porque hay temas que trascienden. Apoyamos al ministerio, en la difusión, gestionando en la información de cada cosa”.*

En el siguiente cuadro podemos contemplar sus Medios propios:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.seat.mpr.gob.es/portal/delegaciones_gobierno/delegaciones/andalucia.html	
3.2.2. Twitter:	@DGobAndalucia	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/Delegación-del-Gobierno-de-España-en-Andalucía-542771969222707/	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr		

3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.seat.mpr.gob.es/portal/delegaciones_gobierno/delegaciones/andalucia/actualidad/notas_de_prensa.html	Prensa diaria
	http://www.seat.mpr.gob.es/dam/es/portal/delegaciones_gobierno/administracion-periferica/que-es-la-a-pe-organigrama.pdf	organigrama

7.3.4. Dircomatos de Partidos Políticos.

Dice en la web del Parlamento que⁴⁰⁹: *“Los Grupos parlamentarios son agrupaciones de diputados ideológicamente afines que se constituyen con el objetivo de presentar una posición común en los asuntos que se debaten y votan en el Parlamento. Normalmente están integrados por los diputados pertenecientes a un mismo Partido Político del que toman su denominación [...] Los Grupos parlamentarios son los verdaderos protagonistas de la vida parlamentaria al conformar la composición de sus distintos órganos así como en la presentación de iniciativas y en el uso de la palabra. Su número y relación son decisivos en la vida del Parlamento al determinar la formación y estabilidad del Gobierno.”*

El PSOE de Andalucía y Ciudadanos firman este acuerdo para la aplicación de un paquete de medidas para la Regeneración Democrática, la Transparencia y la Participación Ciudadana⁴¹⁰. La regeneración democrática y la recuperación de la confianza de los ciudadanos y ciudadanas en sus instituciones es una tarea ineludible y prioritaria.

7.3.4.1. Partido Socialista Obrero Español de Andalucía (PSOE-A).

El grupo parlamentario⁴¹¹ del Partido Socialista Obrero Español de Andalucía en el Parlamento está formado por 47 diputados y diputadas perteneciente a esta X legislatura. Es el grupo mayoritario en el Parlamento.

⁴⁰⁹ Grupos Parlamentarios Parlamento de Andalucía. X Legislatura <<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/composicionyfuncionamiento/gruposparlamentarios.do>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹⁰ medidas para la Regeneración Democrática, la Transparencia y la Participación Ciudadana <<http://www.psoeandalucia.com/wp-content/uploads/2015/06/Acuerdo-Investidura.pdf>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹¹ Grupo parlamentario PSOE-A: <<http://www.psoeandalucia.com/el-partido/grupos-parlamentarios/grupo-parlamentario/>>.[Consulta: 21-04-17].

El portavoz y presidente del grupo parlamentario socialista es Mario Jesús Jiménez Díaz⁴¹².

El PSOE-A se define como un instrumento al servicio de las personas, para hacer una sociedad mejor⁴¹³. Así lo confirmaba su jefe de Prensa Raúl Bocanegra. El Gabinete de Prensa del grupo parlamentario del Partido Socialista Obrero Español de Andalucía funciona como un clásico gabinete de prensa al servicio del grupo parlamentario y en relación y comunicación con el Gabinete de Prensa de la sede regional del PSOE-A⁴¹⁴. Esta fue una insistencia en el diálogo que se tuvo con el mismo responsable de comunicación en el Parlamento de Andalucía.

El PSOE-A con datos facilitados en 2014⁴¹⁵ para la elección del secretario general era entonces la federación socialista más numerosa con 48.792 militantes, seguida del PSC (20.816 afiliados), el PSPV-PSOE (18.422 inscritos) y el PSM (ahora llamado PSOE-M, con 15.866 militantes). En estos datos para la consulta del secretario general publicados en el 2014, el total de afiliados eran 198.123. Estos datos serán actualizados en el actual proceso de elección del nuevo secretario general del PSOE que tendrá lugar a finales de mayo de 2017.

En la web del PSOE-A se dice sobre el grupo parlamentario socialista⁴¹⁶: “...*está formado por los 47 diputados y diputadas del PSOE de*

⁴¹² Mario Jesús Jiménez Díaz :

<<http://www.parlamentodeandalucia.es/webdinamica/portal-web-parlamento/composicionyfuncionamiento/diputadosysenadores.do?codmie=407&nlegis=10&codorg=3&circulo=0&accion=Ver%20Diputados>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹³ Esta definición en la web del partido: <<http://www.psoeandalucia.com/el-partido/>>. y en los Estatutos regionales del PSOE-A: <<http://alcosaestorrebablanca.psoesevilla.es/wp-content/uploads/sites/9/2014/09/Estatutos-PSOE-A-12-Congreso.pdf>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹⁴ Sede regional del PSOE-A: <<http://www.psoeandalucia.com/contacto/>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹⁵ Con datos 2014 PSOE ANDALUCÍA: <<http://www.canalsur.es/portada/unos-197400-militantes-elegiran-al-lider-del-psoe-45600-en-andalucia/404461.html>>. con fecha de 3-03-2017 aparece la misma cantidad de afiliados en la noticia del medio de comunicación Público <<http://www.publico.es/politica/psoe-andaluz-coloca-susana-diaz.html>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴¹⁶ Grupo Parlamentario Socialista Andaluz: <<http://www.psoeandalucia.com/el-partido/grupos-parlamentarios/grupo-parlamentario/>>.[Consulta: 21-04-17].

Andalucía en esta X Legislatura. Los grupos son los verdaderos protagonistas de la vida parlamentaria. Son responsables de la presentación de iniciativas y de expresar el posicionamiento del PSOE de Andalucía en los debates que se producen en la Cámara andaluza. El portavoz del Grupo Parlamentario Socialista es Mario Jesús Jiménez Díaz.”

El 9 de junio de 2015 los grupos parlamentarios PSOE-A y Ciudadanos Andalucía firmaron el acuerdo⁴¹⁷ para la regeneración democrática, la transparencia y la participación ciudadana. Interesante en materia de comunicación e información son los siguientes puntos del acuerdo que extraemos. Narra así: *“Los ciudadanos deberán tener acceso a través de Internet de toda la normativa interna de los partidos, de sus procedimientos de control y, por supuesto, de todas sus cuentas, ingresos y gastos electorales. Puesta en marcha de un Portal de Gobierno Abierto, diseñado para servir de canal que permita la escucha activa, la comunicación directa, la interacción y la colaboración entre la ciudadanía y la Administración. Publicación en formato <open data> y en tiempo real de toda la información que maneja y elabora la administración pública andaluza. Creación de una Oficina Ciudadana en el Parlamento de Andalucía y reutilización de la información parlamentaria en formato <open data> para fomentar la participación, la transparencia y la colaboración con las organizaciones interesadas en difundir o fiscalizar los trabajos parlamentarios.”*

De esos 4 puntos obtenemos unos criterios que entendemos que son claves para la acción comunicativa. La conexión con la ciudadanía y su permanente relación usando todos los cauces disponibles generaran un intangible clave para la recuperación democrática: la transparencia y la confianza.

De ahí que el Gabinete de Comunicación del grupo parlamentario socialista andaluz que tiene su sede en el Parlamento de Andalucía tenga como misión y difunda:

- difundir toda la actividad parlamentaria del grupo socialista a todos sus afiliados a través de sus propios canales y de los medios de comunicación social.
- cuidar la relación con los medios de comunicación y facilitar su trabajo de información.

⁴¹⁷ <<http://www.psoeandalucia.com/wp-content/uploads/2015/06/Acuerdo-Investidura.pdf>>.[Consulta: 21-04-17].

- hacer llegar a la opinión pública la actividad del grupo parlamentario a través de los medios de comunicación social.
- difundir con veracidad y criterio periodístico toda la información en coordinación con las estrategias políticas y las decisiones del PSOE-A.

El jefe de Prensa está al servicio de esa labor de difusión y relación con los Medios de Comunicación para facilitar el trabajo a través de los siguientes canales:

- Comunicados por correo electrónico con notas de prensa.
- Comunicados por correo electrónico con avisos de convocatorias.
- Servicio de cortes de audio con comparecencias de miembros del grupo parlamentario.
- Avisos de las iniciativas del Grupo Socialista Pleno Parlamento andaluz.
- Servicio de fotografía.

A través de sus canales propios, la información viene difundida por los siguientes medios:

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://www.psoeandalucia.com
3.2.2. Twitter:	@psoedeandalucia / Grupo Parlamentario @GPSocialistaAND
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/PSOE.Andalucia
3.2.4. Instagram:	
3.2.5. Telegram:	
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/psoeandalucia
3.2.7. Flickr	https://www.flickr.com/photos/psoeandalucia
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Puedes ponerte en contacto con los parlamentarios y parlamentarias andaluces del PSOE de Andalucía a través de las siguientes vías: 954592220 grupoparlamentario@psoeandalucia.com http://www.psoeandalucia.com/actualidad/noticias/

Desde 2015, el jefe de Prensa del Gabinete de Comunicación del grupo parlamentario PSOE-A es Raúl Bocanegra. Tiene una gran trayectoria profesional como periodista. Es licenciado en Periodismo por la Universidad de Vigo y ha trabajado en varios medios como *El País* y *Público*. Cubrió la información periodística in situ en Grecia durante la crisis política.

Raúl destaca, en el encuentro mantenido con él, la labor profesional del periodista. Ha sido contratado para ejercer con rigor profesional su tarea de información, con la responsabilidad que siente cada vez, como destaca él, de enviar a los cuarenta mil afiliados un correo electrónico con la información de actualidad. Su visión personal y política por su trayectoria le

ha hecho coincidir profesionalmente con la oficina de prensa del PSOE-A, donde se siente muy agusto trabajando. Las líneas políticas que guían a la acción comunicativa están marcadas desde la organización política. No están marcadas por él y su equipo, aunque tienen acceso a plantear estrategias y modos de hacer llegar la información a sus afiliados y a la sociedad a través de su Medios propios y en la relación con los Medios de Comunicación convencionales. Pero insiste, que su labor es que se ejecute con profesionalidad y criterios periodísticos las acciones de la Oficina de Prensa del grupo parlamentario PSOE-A. De Raúl destacamos su visión profesional, el valor del Periodismo ejercido con criterio y su visión de la Comunicación como servicio e instrumento de la acción política para hacer una sociedad mejor.

7.3.4.2. Partido Popular (PP-A).

El grupo parlamentario del Partido Popular está compuesto por 33 diputados y diputadas. El presidente del grupo es Juan Manuel Moreno Bonilla y la portavoz del grupo es María del Carmen Crespo Díaz.

El responsable de la Dirección de Comunicación del grupo parlamentario y coordinador de la Oficina de Comunicación del Partido Popular Andaluz Andaluz es Santiago Torres desde el 1 enero 2016. Es licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla y ha ejercido profesionalmente el Periodismo durante 17 años en los Medios de Comunicación desde el año 1999 hasta diciembre de 2015. Especialmente ha trabajado en el medio *El Mundo-Andalucía* haciendo periodismo de investigación hasta diciembre de 2015. Actualmente también es profesor en Técnicas de Investigación Periodística en la Escuela de Periodismo de EUSA, adscrita a la Universidad de Sevilla.

Como director de Comunicación es su primera experiencia de gestión comunicativa en una organización. Santiago aporta en esta etapa laboral en un Gabinete de Comunicación su visión desde la óptica del periodista que recurre a los gabinetes de prensa y a las oficinas de información para pedir versiones, informaciones, etc.

La organización de la comunicación en el PP-A está organizada por un equipo formado por tres grupos, que tienen asignadas tareas periodísticas, técnicas y de redes. Tienen periodistas que se encargan de la elaboración de las notas de prensa, de hacer seguimiento de los Medios de Comunicación, de lo que se publica, de los teletipos, de lo que se dice en la radio, de lo que sale en la tele, para poder reaccionar ante la actualidad. Es una labor eminentemente periodística. Otra parte es un trabajo más técnico. En el

Parlamento hay una persona que graba las preguntas, las intervenciones, de los diputados para que luego ellos puedan darle difusión a través de las redes sociales. Se hace un fuerte trabajo de postproducción con el material que ofrece el Parlamento. Se graba todo y después se corta y selecciona lo que interesa ya que en un debate hay muchas intervenciones y puede durar una hora y media o dos horas. Como dice Santiago: *“...Entonces a nosotros nos interesa destacar. Por ejemplo, un diputado de Granada que quiere darle difusión a algo..Lo que te quería decir es que el Gabinete tiene por un lado a los periodistas y por otro lado personal más técnico que hace ese tipo de cosas audiovisuales y demás. Y en tercer lugar están las personas que llevan el tema de redes sociales y comunicación online.”*

Santiago dispone de un equipo propio aunque puntualmente se puede encargar un vídeo como servicio externalizado por alguna necesidad. Los recursos que tienen los aprovechan y son limitados. Está clara la conciencia que hay que rentabilizar la estructura para ser más eficientes. Es un equipo profesional cuya formación ronda en el 90% los que son licenciados en comunicación o en materias afines. Dedicadas a la comunicación regional hay unas diez personas, sin contar con las provincias que suele tener una persona, en Granada 2 y en Sevilla 3. Todos trabajan de manera coordinada. Y esa coordinación depende del director de Comunicación Santiago Torres, que dispone a su vez de un jefe de Prensa que es Mateo Risque, que es también corresponsable en el Gabinete de Comunicación.

Al director de Comunicación le corresponde la coordinación, supervisión y aún contando con un jefe de Prensa, está disponible y en contacto con los Medios. El equipo y trabajo del Dircomato es trabajar en equipo y en permanente contacto con la política del partido para estar coordinados en mensajes que se lanzan, cómo se lanzan y a quiénes se lanzan. Ese trabajo requiere una coordinación que cuenta con la aportación de cada miembro. Después en esa aportación, que va de abajo a arriba a modo de pirámide, se decide quien puede realizar determinadas cosas. Santiago Torres se define como el asesor de Juan Manuel Moreno y director de Comunicación para él y para el partido. En este sentido hay una fuerte unidad de comunicación y de dirección, con enlace directo al líder del partido en Andalucía.

Como herramienta y medio para medir la proyección mediática externa e interna del partido se realiza la rutina de cualquier gabinete: el clásico análisis de impacto en Medios, el clipping en la prensa convencional o comunicación convencional. Hacen seguimientos de Prensa (imprensa y escrita en internet), en Radio y Televisiones, dependiendo de las posibilidades y recursos que son limitados. En el Gabinete de Comunicación, con los propios recursos de que disponen, se distribuyen las

tareas para hacer ese seguimiento. Se mide por tanto el impacto, la acogida que tienen nuestros mensajes y después los mensajes que se lanzan en las redes sociales donde la métrica dice sin engaño el análisis. Hay vídeos que tienen mucha difusión por redes sociales. Como dice Santiago: *“Incluso casos de vídeos que hemos lanzado y que han tenido más impacto que un informativo de Canal Sur por ejemplo.”*

La Comunicación en el grupo parlamentario está posicionada tanto en la comunicación convencional como en la digital. Le dan importancia a las dos. Y se invierte el mismo esfuerzo, en los dos campos. Sobre los públicos de interés, destinatarios de la acción, afirma el director de Comunicación: *“nuestro objetivo comunicativo es llegar al mayor número de personas de la sociedad. Realmente no sabemos quien te vota y quien no te vota. Pero por los estudios puedes saber en qué sector de la población, en qué sector geográfico tienes más aceptación, en cual se ve más alejado de ti. Nuestro objetivo es ser un partido en el que la gente se sienta identificada, en el mayor número posible de ciudadanos con él, y que perciban que el partido es de utilidad. No es un figura decorativa. Queremos que el partido sea percibido como que busca cosas, nos podemos equivocar, desde la mejor intención, pero queremos buscar el bien para toda la sociedad. Estas serían los dos objetivos: que la gente se identifique contigo y en segundo lugar que nos perciban como un instrumento útil para conseguir mejoras en la sociedad.”*

La sede de la Dirección de Comunicación no está en el Parlamento, sino que se lleva desde la sede regional, en la calle San Fernando de Sevilla. El partido está en contacto con el Parlamento. Pero es el mismo grupo de comunicación. No existe una gran estructura diferenciada y esto hace que se trabaje de manera conjunta. Hay dos personas que están en el Parlamento y otras en la sede regional.

De esta manera afirma el Director de comunicación que: *“La actividad parlamentaria, de nuestros diputados en el parlamento es una fuente importantísima de información. Una de las tareas nuestras es divulgar todo lo que hacemos. La gente tiene que conocer y saber todo lo que hace el PP-A, lo que hace el grupo parlamentario del PP-A. Por ejemplo, qué iniciativas defienden, a favor de qué está, en contra de qué está, qué objetivos se marca y consigue, qué quiere incluir en los presupuestos y que siempre los rechaza el gobierno andaluz. Eso es una fuente importantísima de información. Digamos que la coordinación tiene que ser plena entre Parlamento y el partido. Y esa coordinación es fundamental.”* Hay un trabajo unificado porque tiene un objetivo único. El PP-A tiene una estrategia de comunicación aunque físicamente estemos en dos lugares.

Para medir el grado de percepción de vuestra utilidad como partido para el bien de la sociedad, Santiago afirma: *“Se hacen estudios sociológicos que son lo que te dicen cómo te ve la gente. Dónde se encuentran tus puntos débiles, fuertes, en función de eso te marca la estrategia. Nuestro objetivo es llegar siempre al máximo número de personas posibles porque imagina que el estudio te dice que a usted le votan en la zona de costa las personas de 35 a 50 años. Es un ejemplo que no es real. A esas zonas les tienes que prestar atención y a esas franjas de edad en cuanto apoyo electoral. Pero eso no quiere decir que a los demás no te interesen. Al contrario, tendrás que volcarte en las personas de otro rango de edad y de otro ámbito geográfico. Es muy complicado a veces. ¿Y como se llega a la gente? Pues a través de la comunicación. Mediante los soportes convencionales – tradicionales, o mediante los nuevos soportes o mejor, nuevos canales.”* A partir de esos datos se diseñar la estrategia comunicativa, tiene que estar en relación con esa percepción. Esa percepción son los intangibles que valoran las personas.

Como director de Comunicación está al servicio de la visión de la organización para la que profesionalmente trabaja. La acción comunicativa del PP-A parte de una análisis de la realidad política donde el PSOE-A gobierna desde el año 1982 y donde casi siempre ha ganado las elecciones. En la estrategia política del Partido Popular se tiene en cuenta ir resolviendo determinados tópicos que se repiten constantemente: *“Tienes que ir viendo tópicos que se repiten machaconamente y te exige una serie de esfuerzos explicando que no es verdad muchas de las cosas que se dicen machaconamente. ¿Cómo medimos eso? Pues los mismos departamentos del partido popular donde el nivel de formación es muy bueno, hay muchos sociólogos, que ocupan cargos de responsabilidad y ayudan a interpretar los datos.”*

Están los estudios públicos y oficiales como el CIS, el EGOPA y los estudios que hace los mismos Medios de Comunicación. Las encuestas necesitan muchos recursos y el partido tiene otras necesidades. Así que con los datos de que disponen, la dirección de Comunicación interpreta los datos. En algún momento concreto se encarga un estudio, pero es muy excepcional. Lo normal es que esos estudios, esas encuestas, o estudios sociológicos que se encargan, sean de manera ocasional y excepcional y en momentos muy concretos. Para Santiago es necesario saber cómo te perciben la gente: *“Pero cuando tú marcas una estrategia, también es a medio plazo y no vas buscando el resultado inmediato, porque sabes que es muy complicado. Sabes que en uno, dos meses...o en tres días, en cuatro, por lo tanto no tenemos la ansiedad. Te van llegando imputs desde fuera que te van diciendo si lo estás haciendo bien o te estás equivocando. En función de eso es como el viento,*

vamos moviendo la vela para intentar llevar el barco de la mejor manera posible.”

Sobre la periodicidad con la que van evaluando sus acciones comunicativas, Santiago dice: *“Nosotros tenemos reuniones semanales, a diario estamos siempre en contacto, pero semanalmente intentamos hacemos un poco de balance. Lo intentamos siempre. Y después digamos que la estrategia basada está abierta a cambios. Y puede cambiar de un día para otro porque un día puede surgir una noticia que sea positiva para ti o que te interese o negativa para el rival o adversario político, y te obligue a reaccionar y a cambiar. O puede salir una noticia que sea negativa para ti y también te obliga a reaccionar de otra manera. Es decir, la estrategia siempre está abierta. Y las evaluaciones se hacen periódicamente, con mucha frecuencia. Después hay otras digamos, con una análisis más pausados, más sosegados, en donde analizas ya no tanto el día a día, ves a un mes vista, a un trimestre, entrevista cómo ha ido, y dónde hemos tenido que modificar o volvemos al plan inicial. La estrategia siempre se está revisando”*

Santiago comprende el papel del Gabinete de Comunicación como un servicio que tiene que facilitar el trabajo a los Medios de Comunicación. Así precisa: *“Sería facilitarles el trabajo de modo que no seamos como un muro, que es el error que se comete a veces con los gabinetes de comunicación sino como un enlace con los medios. Será también por mi procedencia como periodista. Las cosas no van mal, aunque esto tendría que contarlos los periodistas. También el gabinete de comunicación vela por la reputación, por la imagen, de la organización, el partido, de una empresa o de lo que sea. Intentamos transmitir esa imagen, de una partido útil, partido cercano, que se parece a la gente, para que la gente se identifique contigo. Es lo que se hace con los mensajes que se emiten a través de los canales convencionales o los canales más modernos. Y ese es nuestro trabajo. Así de sencillo, así se resume. Podemos estar hablando del día a día, de problemas que surgen, pero a grosso modo ese sería nuestra labor.”*

El Dircomato es estratégico y participa de la estrategia del partido. Santiago argumenta: *“Tiene que ser así, si tú quieres llegar del punto A al punto B, en principio el camino más corto sería la línea recta. Pero aunque sea el mas corto a veces hace falta dar un rodeo. O hace falta desviarse un poco, pero lo importante es llegar al objetivo. La estrategia nuestra es muy clara. ¿qué es lo que queremos? ¿dónde queremos llegar y qué queremos conseguir? La comunicación está diseñada al servicio de esa idea. Nuestro objetivo es gobernar la Junta de Andalucía. Que Juan Manuel Moreno sea presidente de la Junta de Andalucía cuando hay elecciones. Pero no tenemos el control del tiempo, no sabemos cuando serán las elecciones, puesto que las*

elecciones fijas son las municipales, menos las autonómicas y generales que pueden cambiar en el tiempo y se pueden anticipar. No sabemos cuando van a ser, y en ese escenario de incertidumbre de no saber cuándo van a ser... La estrategia política y la comunicación van de la mano.”

La visión de un dircom que ha sido periodista, enriquece el trabajo y misión del Dircomato. Afirma Santiago: *“Un periodista que es director de comunicación, por ejemplo yo acompaño a Juan Manuel Moreno en una entrevista y puedo conocer las tres ideas –me puedo equivocar- que van a ser el titular. Ayer fue a un programa de TV, y conocía el primer teletipo, la noticia que va a salir. Eso aporta un periodista. Tienes la frescura del Medio y sabes que eres capaz de darte cuenta donde está la noticia. Darte cuenta donde están los aciertos en este caso de Juan Manuel Moreno. Pero también eres capaz de ver si tienes un punto débil o algo que no has explicado bien. Los periodistas que vienen de los medios tienen esa facilidad. Es verdad que puedes tener otras carencias, que puede ser la falta de experiencia por no haber estado nunca trabajando en un Gabinete de Comunicación pero creo que una cosa se compensa con la otra. No existe digamos el perfil ideal, hay perfiles y perfiles, y en este caso el PP-A cuando me contratan apuestan por este perfil porque consideran que es el mejor. De hecho antes de llegar, la persona que había antes también era de este perfil. Alguien que venía del mundo de los Medios.”*

Se concluye el diálogo mantenido en la sede parlamentaria sobre esta investigación, acerca de la mejora de la web del partido y sobre las Redes Sociales. Twitter y Facebook tiene muchísimas visitas, estando en permanente actualización.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.9. Web propia:	http://ppandaluz.es https://www.juanmamoreno.soy	renovada
3.2.10. Twitter:	@ppandaluz @JuanMa_Moreno	
3.2.11. Facebook:	https://www.facebook.com/PPAndaluz/	
3.2.12. Instagram:	https://www.instagram.com/ppandaluz/	
3.2.13. Telegram:		
3.2.14. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/ppandalucia https://www.youtube.com/channel/UCGrmtMG4xaA_5CoborqSmsA	
3.2.15. flickr	https://www.flickr.com/photos/50806667@N05 https://www.flickr.com/search/?text=juanma%20moreno https://www.flickr.com/photos/124093094@N08	
3.2.16. Otros canales de comunicación y otras redes:	https://www.juanmamoreno.soy/seccion/prensa/	

7.3.4.3. Podemos Andalucía

El grupo parlamentario de Podemos Andalucía está formado por 15 diputados y diputadas cuyo presidente de grupo es Jesús Romero Sánchez, y actuando como portavoz del mismo Teresa Rodríguez-Rubio Vázquez.

Podemos Andalucía es una organización que se define a partir de su documento *“Por una Marea andaluza: mil pies en las calles”*. El siguiente texto nos ayuda a comprender mejor organizativamente su definición de *partido en movimiento*⁴¹⁸: *“un partido movimiento, no un partido sello electoral, no un partido gabinete de prensa. Un partido movimiento. Esto no consiste en elegir entre la calle y la institución, entre los movimientos sociales ya existentes o crear nuevos espacios de apoyo mutuo (la PAH era un poco ambas cosas), entre el discurso respetable que a todos guste y la irreverencia (¿ha existido algo más transversal que la PAH, de nuevo?) Se trata de construir un nuevo sentido común haciendo crujir viejos consensos. Se trata de generar experiencias que politicen y abran espacio, no sólo de ocupar el existente. Se trata de ser útiles haciendo crecer la conciencia que sólo se adquiere cuando las victorias se conquistan con nuestras propias manos.”* Añade: *“Una organización andaluza, autónoma, socialista, de base asamblearia, feminista, ecologista, defensora de los derechos de los animales, municipalista, que tiende la mano a las personas refugiadas y defiende los Derechos Humanos, contraria a la conversión de las personas en herramientas objeto de explotación y precariedad y de la transformación del sostenimiento de la vida en una mercancía o en una cadena precaria que ata perpetuamente a las mujeres con su trabajo invisible e impagado, un partido que fomenta la autoorganización de la gente en su seno y en la sociedad, atenta permanentemente a las reivindicaciones de los movimientos sociales, que construye el cambio dando luz sobre los conflictos y alimentando las soluciones colectivas, necesita tener la mínima coherencia de reproducir en su seno, en su forma de hacer, la sociedad que quiere construir. En ese sentido necesitamos transitar de una organización meramente plebiscitaria –en la que a las preguntas se ofrecen siempre respuestas cerradas- a una organización en la que todos y todas las que se esfuerzan por construirla cada día, desde el lugar en el que viven, tengan el derecho de plantear las preguntas y construir colectivamente las respuestas. Y esto no es sólo un mandato democrático de principios. En una Andalucía de ciudades y comarcas, o conectamos el esfuerzo colectivo de cientos de*

⁴¹⁸ En Andalucía Podemos: “Por una Marea andaluza: mil pies en las calles.” Documento Político y organizativo: <<https://www.andaluciapodemos.info/wp-content/uploads/2017/02/Documento-Politico-y-Organizativo.pdf>>. [Consulta: 2-04-17].

círculos, candidaturas municipalistas e iniciativas sociales unitarias y plurales o las posibilidades de éxito se reducirán aceleradamente.”

El mismo documento precisa: *“Necesitamos estructuras locales, comarcales y autonómicas fuertemente controladas por las bases de Podemos Andalucía. Necesitamos acabar con la lógica de autonomización de los órganos de dirección que por la vía de los hechos en no pocas ocasiones no rinden cuentas ante ninguna asamblea. [...] una organización andaluza federable en el seno del proyecto estatal de Podemos. Creemos imperativo transitar hacia un modelo descentralizado donde Andalucía pueda decidir por sí misma sus ritmos y sus destinos conforme a su realidad. No sólo por una cuestión histórica, identitaria y democrática sino porque estamos convencidas y convencidos de que sólo así podremos salir de las lógicas de subalternización históricas a las que Andalucía ha sido sometida y calibrar nuestro partido para que sea la herramienta más precisa de mejora de la vida de nuestra gente. Para nosotros y nosotras el partido no es un fin en sí mismo, [...] una organización que se pretenda de protagonismo popular y ciudadano [...] hacia una organización de liderazgos compartidos y plurales que tenga muchas voces porque ninguna sea imprescindible y todas sean necesarias.”*

En este momento Podemos Andalucía se encuentra en el proceso reflejado en el documento anterior *“Por una Marea Andaluza”*, donde se asienta el camino político y organizativo. Allí es donde aflora el modelo identitario que como partido quieren alcanzar y cuyas bases se ha descrito anteriormente. El proceso de reflexión actual concluirá en una asamblea andaluza el día 22 de octubre de 2017 donde tras todas las aportaciones y trabajos de asambleas por provincia se construirá la línea política y la visión organizativa que aparecerán en los documentos para el debate en la II Asamblea Ciudadana de Podemos.

A partir del documento *“Por una Marea Andaluza”*⁴¹⁹ y en el apartado *“Debates para cambiar Andalucía”* se extraen las líneas argumentativas siguientes que responden a estrategias comunicativas que configuran y ofrecen el marco de comprensión del trabajo asambleario actual. Estas son:

1. Superar la imagen de Podemos como un partido que no es capaz de llegar a acuerdos. En este sentido hay una preocupación por la

⁴¹⁹ Ibidem, anexo al documento político, pág. 8.

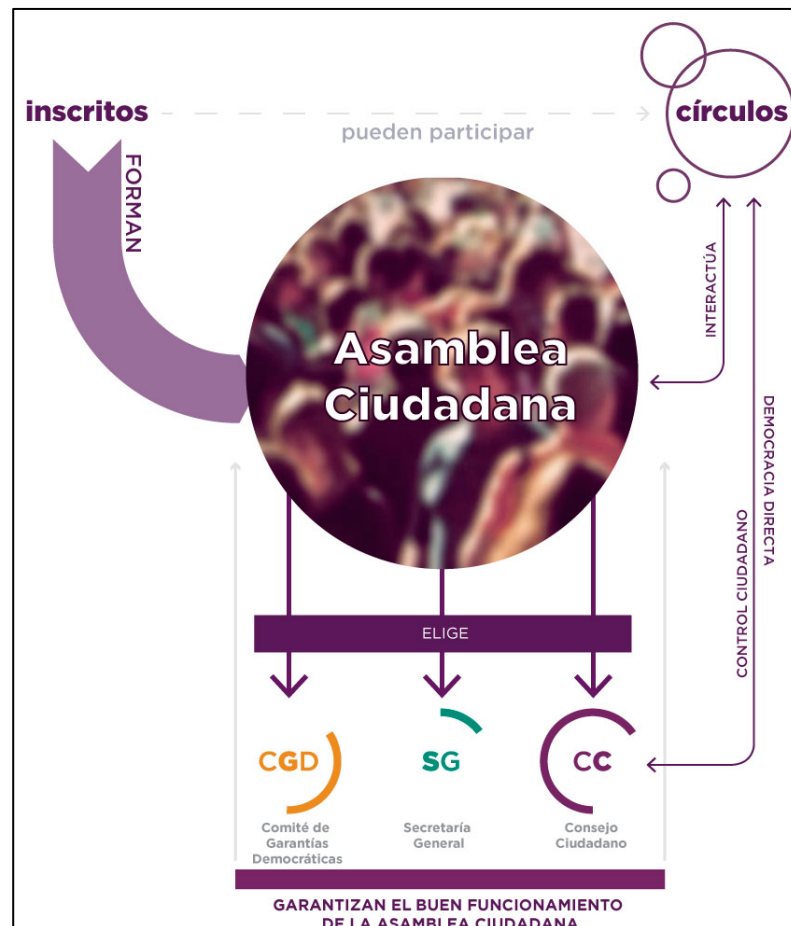
percepción y un interés por la gestión de esa imagen con todas sus potencialidades, recursos, debilidades y oportunidades.

2. Desarrollar más el debate del papel de Podemos como dinamizador político y la relación entre movilizaciones e instituciones. Así se especifica: *“Abrir un debate sobre el tipo de mecanismos de comunicación y conexión entre el Consejo Ciudadano Andaluz (CCA) y los círculos, que permitan el diálogo directo entre los distintos niveles del partido, así como priorizar el destino de los recursos humanos y materiales para hacer posible nuestra presencia en las calles. Y además, para no perder el contacto con la ciudadanía, debemos abrir un debate sobre herramientas concretas destinadas a este fin, como serían las Oficinas de Atención Ciudadana, donde nuestros cargos públicos (estatal, andaluz y municipal) rindan cuentas con sus territorios y atiendan las demandas de la ciudadanía a la que representan. Es necesario que nuestra militancia y la ciudadanía en general, ponga cara a sus cargos institucionales y puedan exigirles responsabilidades en su trabajo como representantes públicos (Encuentro Provincial Sevilla y Jaén).”*
 3. Un modelo comunicativo visible en sus locales: “Desarrollar nuestra implantación en el territorio a través de una apuesta firme por hacer de los locales y sedes de Podemos espacios vivos y abiertos a ciudadanía”.
 4. Una opción por la pluralidad y respeto de las opiniones y propuestas: *“Abrir un debate sobre cómo garantizar el derecho a las minorías políticas a poder plantear sus posiciones dentro de Podemos. Hacer de nuestra pluralidad una fortaleza requiere de garantías democráticas para que nuestro proyecto sea capaz de estar en las mejores condiciones de aprender de la experiencia colectiva y, por tanto, incorporar lo mejor del debate de ideas vengan de quienes vengan”*.
 5. La comunicación de la identidad andaluza formará parte de un debate en el Consejo Ciudadanos de Podemos Andalucía: *“desarrollar un proceso de debate profundo sobre la cuestión andaluza. Identidad, Soberanía y Federalismo serán elementos claves en dicho debates (procedente de varios encuentros provinciales).”*
 6. La profundización en la definición feminista de la organización.
 7. Es muy importante la opción por la comunicación con esta línea estratégica de trabajo que se le pide a la secretaría de comunicación
-

- frente al panorama mediático de Andalucía: *“Actualmente los grandes medios de comunicación tienen grandes lazos e intereses comunes con los partidos del régimen, siendo parte fundamental en la creación de ideas, pensamientos y opinión pública afín a sus intereses. Resulta fundamental ofrecer alternativas en esta difusión de pensamientos e ideas hegemónicas desde los medios y recursos que disponemos. Planteamos como exigencia a la secretaría de comunicación que resulte de la II Asamblea Andaluza quien determine el plan de trabajo a desarrollar en este sentido.”*
8. La Comunicación es proximidad, cercanía, así se percibe en esta línea estratégica de trabajo por la municipalidad: *“El municipalismo se muestra como una de las vías más acertadas para la consolidación de nuestra fuerza política, tanto en su manifestación institucional como en la ciudadana. El poder popular, la movilización social, cuando se canaliza hacia la política municipal, se convierte en la herramienta óptima para que la gente perciba la diferencia entre los partidos tradicionales y el partido movimiento que pretende ser Podemos, ya que el municipio es la organización y estructura más cercana a la ciudadanía.”*
 9. Otra línea estratégica se refiere a la socialización del debate sobre la estrategia de comunicación usada hasta ahora: *“es necesario socializar la discusión sobre la estrategia comunicativa que se ha llevado a cabo, es decir, realizar un análisis crítico sobre el discurso y determinados elementos que se han podido utilizar (la sonrisa, la patria, la ley y el orden, etc.). Si no somos capaces de construir un marco común para defender públicamente nuestra política, seremos más débiles a la hora de comunicar nuestras ideas. En este sentido pedimos al próximo consejo ciudadano andaluz de Podemos Andalucía desarrolle espacios de debate y elabore materiales que nos permitan crecer como organización en el desarrollo de nuestra estrategia comunicativa”.*
 10. Y por último destacamos que hay un interés lleno de autocrítica para pasar a una participación política de presencia, no solo telemáticamente. Así se dice: *“Planteamos al próximo consejo ciudadano de Podemos Andalucía que desarrolle una autocrítica a los medios telemáticos predominantes en la participación de la militancia. Entendemos que debemos avanzar hacia un mayor peso de la participación presencial favoreciendo la deliberación colectiva, la formación, la elaboración conjunta de la política que defendemos, y en consecuencia, la cohesión política de nuestra organización. Para ello entendemos como tarea fundamental de la secretaría política del*
-

próximo consejo ciudadano de Podemos Andalucía, el desarrollo de circulares sobre análisis sobre la situación política y económica que alimente y favorezca el debate político en nuestra organización (Encuentro Provincial Sevilla).”

Para conocer el organigrama visual de Podemos Andalucía tenemos presente el siguiente esquema visual⁴²⁰:



En el artículo 11 del documento “*Por una Marea Andaluza*” se describe otro órgano que es el Consejo Coordinador Andaluz⁴²¹ con sus competencias. Destacamos en el texto la referencia al uso de los instrumentos telemáticos como ayuda a la transparencia y a la participación de todos y todas. De entre los elementos comunicativos que aparecen se

⁴²⁰ <<https://www.andaluciapodemos.info/como-nos-organizamos/>>.[Consulta: 21-04-17].

⁴²¹ Ibid., pág. 21. También mirar estos datos en su web sobre el Consejo Ciudadano Andaluz: <<https://www.andaluciapodemos.info/consejo-ciudadano/>>.[Consulta: 21-04-17].

destaca la transparencia en la contratación de sus propios recursos humanos. Así se dice: *“Los procesos de contratación sean lo más transparente posible, enviando un correo a todos los círculos activos con la apertura del proceso, publicando en RRSS y cualquier otro medio de difusión posible. Tendrá además que publicar en el portal de transparencia habilitado una lista de todo el personal contratado que se deberá actualizar con una frecuencia mínima de un mes y que deberá indicar el área de la que dependen, las retribuciones que reciben, las funciones que llevan a cabo y el periodo por el que han sido contratados”*.

También en el nº. 8 de esas competencias se señala: *“Redactar y publicar las actas de todas las reuniones de este órgano, publicándose en el portal de transparencia habilitado en un periodo inferior a dos semanas desde la realización de la reunión.”*

Sin embargo en el art. 15 sobre *“Las Áreas de Elaboración Programática del Consejo Ciudadano Andaluz”* no aparece ninguna Área que trate el tema de la comunicación específicamente.

La Comunicación vuelve a salir en su artículo 20⁴²² sobre la transparencia en el Consejo Ciudadano Andaluz: *“Se creará un Área de transparencia en el Consejo Ciudadano Andaluz que se encargará de velar para que se publique la siguiente información:*

- *Procesos de contratación, listado de personal, actas de reuniones.*
- *La detallada en el artículo 14 derivada del funcionamiento de las áreas. Las actas del consejo de coordinación.*
- *La información generada por la actividad parlamentaria (Artículo 38).*
- *Cualquier otra información que sea de interés para los inscritos.*

Periódicamente se deberá enviar un correo a los círculos activos de Andalucía con toda la información relevante del Consejo Ciudadano Andaluz.

En el art. 23⁴²³ que trata sobre el Consejo de Coordinación Andaluz y que es el consejo donde se apoya el/la Coordinador/a Andaluz/a se dice que está compuesto por 12 personas elegidas por el Consejo Ciudadano Andaluz a propuesta de la persona que ostente la Coordinación Andaluza. Ese Consejo Ciudadano Andaluz se articulará en secretarías y de entra ellas,

⁴²² Ibid., pág. 26.

⁴²³ Ibid., pág. 29.

aparece la Secretaría dedicada a la Comunicación. Así se dice: la *“Secretaría de Comunicación dirigirá la política comunicativa de Podemos Andalucía y coordinará el equipo técnico de comunicación del Grupo Parlamentario. Organizará la comunicación externa de las áreas y secretarías y coordinará los canales de comunicación y las redes sociales. Velará por el buen funcionamiento y la coordinación de de las redes sociales municipales y de círculos, así como por la formación y participación en las decisiones de los responsables de RRSS”*. Volveremos de nuevo a lo contenidos de esta secretaría para comprender mejor el equipo técnico (ETC) de comunicación del Grupo Parlamentario.

En el art. 46⁴²⁴ se trata del “parlamento para la gente”, que persigue la constitución de mesas de trabajo: *“El objetivo de este programa consiste en constituir mesas de trabajo por áreas, compuestas por al menos un/a diputado/a del Grupo Parlamentario, representantes de actores sociales relacionados con la materia, miembros de Círculos sectoriales relacionados con la materia y miembros de las Secretarías del Consejo Ciudadano Andalúz. Estas mesas de trabajo analizarán la legislación y las competencias existentes en la materia (educación, sanidad, vivienda, medio ambiente, fiscalidad...), detectarán las necesidades, reformas o innovaciones legislativas que se tengan que hacer y elaborarán una propuesta inicial de las mismas.”* Para más adelante seguir con la tarea comunicativa que llevará adelante cada mesa: *“Cada una de estas mesas llevarán aparejada una campaña de comunicación propia, que seguirá las evoluciones del programa (reuniones, eventos, propuestas previas...). Todas las fases del programa contarán con un espacio digital en la Red de Podemos Andalucía donde se puedan seguir y trabajar en tiempo real los avances que se van produciendo.”*

Muy interesantes para esta investigación es comprender la actividad comunicativa del grupo parlamentario, que se trata en el capítulo 8. Allí se refiere a la coordinación de los grupos parlamentarios y cargos públicos de Andalucía.

En la disposición final del documento en el n.º. 2⁴²⁵ sobre el lenguaje inclusivo se lee: *“El Consejo Ciudadano Andalúz aprobará un “Protocolo autonómico de lenguaje inclusivo” que será desarrollado por la Secretaría de Feminismos andaluza y a partir del cual, los diferentes órganos y círculos andaluces en Podemos, y en especial, las personas responsables en los*

⁴²⁴ Ibid., pág. 43.

⁴²⁵ Ibid., pág. 54.

ámbitos de argumentario, comunicación y redes, deberán respetar dicho lenguaje inclusivo.

En el documento⁴²⁶ del Plan de Trabajo para 2017 de la Secretaría de Comunicación de Podemos Andalucía aparecen las líneas estratégicas que se llevarán adelante. El documento comienza subrayando los objetivos de la Secretaría de Comunicación que ya hemos anunciado anteriormente y que están en nº23 del documento *Por Una Marea Andaluza*. En las premisas del este documento se comprende la tarea comunicativa al servicio de la línea política. En este sentido, toda acción comunicativa es labor también política: *“la labor de prensa, argumentario, las redes RRSS y el diseño-audiovisuales-web. No son meras acciones técnicas. Así que es responsabilidad de esta secretaría no atomizar el trabajo comunicativo ni subordinar la línea política, sino construir entre todos un mensaje accesible pensando en el destinatario de la acción comunicativa.”*

La Comunicación se comprende como acción política igual que las demás acciones en la organización. Así se dice⁴²⁷: *“la Secretaría de Comunicación de Podemos Andalucía será la instancia organizativa que deba tener la iniciativa para articular una estrategia y un dispositivo comunicativo en relación a cada evento en cada periodo, llevando la misma a los órganos. En este sentido, la Secretaría de Comunicación, de acuerdo con la línea política táctica y la delimitación político estratégica de cada periodo, hará una propuesta al Consejo de Coordinación Andaluz sobre el marco comunicativo general: no podrá ser el mismo plan comunicativo para una campaña electoral, que para un periodo de oposición con reflujo social, o un periodo de oposición con un ascenso de las movilizaciones, etc.”*

La Secretaría de Comunicación está como se ha explicado, para ayudar a la estrategia que marque el partido: *“será tarea de la Secretaría de Comunicación pensar una estrategia comunicativa que desarrolle esta orientación política justificándola públicamente y potenciándola políticamente.”*

⁴²⁶ Plan Trabajo Secretaría de Comunicación PODEMOS Andalucía
<<https://www.andaluciapodemos.info/wp-content/uploads/2017/01/Plan-Trabajo-Sec-Comunicación-PODEMOS-Andaluc%C3%AD.pdf>>. [Consulta: 27-04-17].

⁴²⁷ Ibidem., pág. 1.

El Dircomato llamado aquí Secretaría de Comunicación se organiza en dos niveles en base a criterios políticos⁴²⁸. El primer nivel es un equipo central formado por representantes de los diferentes grupos de trabajo y que tiene como misión desarrollar la política comunicativa de Podemos en Andalucía.

El segundo nivel es la Oficina Técnica de Comunicación del grupo parlamentario dividido en cuatro equipos de Comunicación responsables de sectores: Prensa, Redes Sociales, Argumentario y Diseño-audiovisuales-web; en cada uno de ellos se han desarrollado en el documento: unos objetivos, una estructura y su funcionamiento, así como tareas. Es muy interesantes observar en el documento el progresivo desarrollo e importancia de la Comunicación para socializar los objetivos del partido y coordinar más eficazmente la única voz de Podemos en Andalucía.

El documento⁴²⁹ concluye con dos tareas para la Secretaría de Comunicación en este año 2017. La primera es mejorar la cohesión del discurso y la política comunicativa de Podemos Andalucía y la segunda, la potenciación de la web y el desarrollo del audiovisual. Son líneas estratégicas de un partido que comienza a consolidarse y ve con urgencia el hablar con una voz coherente y mediáticamente potente. Con mas detalle se describe cada acción:

1. Mejorar la cohesión del discurso y la política comunicativa de Podemos Andalucía, mediante dos estrategias:
 - *“Elaboración de un Protocolo de Comunicación para la cobertura de la actividad política nuestros portavoces públicos y orgánicos. Se trata de avanzar en la coordinación de nuestros portavoces y la Secretaría de Comunicación Podemos Andalucía.*
 - *Plan de Formación en Comunicación política y Redes Sociales para Podemos Andalucía, especialmente para cargos públicos (diputados, parlamentarios, concejales) y orgánicos. Este plan se desarrollará en colaboración con la Secretaría de Acción Institucional (SAI) y la Secretaría de Municipalismo (SM).”*
2. Potenciación y desarrollo de Medios de Comunicación, mediante dos estrategias :
 - *“Nueva Página Web de Podemos Andalucía. Actualizando los contenidos y estructura a las necesidades del partido (Círculos, Consejos Ciudadanos Municipales, Consejo Ciudadano Andaluz*

⁴²⁸ Ibid., pág. 2.

⁴²⁹ Ibid., pág. 6.

- Áreas y Secretarías–, Comisión de Garantías Democráticas Andaluza.
- *Desarrollo de nuestro trabajo Audiovisual. Puesta en marcha de un “Plan Piloto de Televisión”, a partir de las infraestructuras existentes. Esta propuesta se desarrollará en un documento específico por parte de la secretaría de comunicación.”*

Entre las claves que destacamos en la comunicación del grupo Parlamentario de Podemos además de los subrayados anteriores:

1. La nueva organización y estructuración durante el año 2016 de la Oficina Técnica de Comunicación del Parlamento que cuenta con 5 personas: relación con la prensa-medios, argumentario, redes-web, diseño-producción.
 2. La concepción de la gestión de la Comunicación en adaptación a la idea de partido en movimiento. El reto en este sentido vendrá de cómo lograr la cohesión en una concepción de partido en movimiento. La gestión de la Comunicación por círculos concéntricos explicada en la parte teórica de esta investigación, en el punto 3.4, puede iluminar este reto.
 3. El activismo de la Secretaría de Comunicación y su constante propuesta según el marco comunicativo del momento: no es lo mismo un estado de campaña de elecciones, que otro momento.
 4. El trabajo transversal de todos sus componentes en la oficina técnica: compartiendo, creando, discutiendo.
 5. El desarrollo de los Medios propios -frente a los Medios convencionales- como principales fuentes de su difusión, apoyo a los círculos y contacto con la ciudadanía. Así destacamos canales en Instagram como:
 - a. Audiovisuales Andalucía @AudiovisualesPodemosAnd que es el canal de difusión del material audiovisual de Podemos Andalucía;
 - b. el Canal de difusión de los materiales gráficos y diseños de Andalucía @LaDespensaAndaluza.
 6. La importancia de estar en contacto con la ciudadanía haciendo palpable los criterios de conectividad y proximidad.
 7. La dimensión coral de la portavocía. Entendiendo que el desarrollo del argumentario y su difusión por canales digitales como Instagram
-

favorece la comunicación de todos los que forman parte de Podemos Andalucía y de toda la sociedad interesada en conocer directamente sus mensajes.

8. En este sentido la creación de canales temáticos en Instagram que apoyan la labor de las Secretarías del Consejo Coordinador. Así se puede ver la constante actividad de difusión en los canales de Instagram como: Canal Oficial de la Secretaría de Juventud, Precariedad y Emigración de Podemos Andalucía @juventudPodemosAnd, Canal Oficial de la Secretaría de Feminismos, Igualdad y LGTBI de Podemos Andalucía @SecretariaFeminismosAndaluza.

El responsable de Comunicación de la Oficina Técnica de Comunicación del grupo parlamentario Podemos Andalucía es Javier Becerra⁴³⁰. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Málaga, ha trabajado en Medios de Comunicación y durante seis años en la Oficina Técnica de comunicación en la Oficina del Portavoz de la Junta de Andalucía. El resto de componentes también son periodistas de formación.

Presencia en Medios propios:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	https://www.andaluciapodemos.info https://www.andaluciapodemos.info/parlamento/	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/Podemos_AND	
3.2.3. Facebook:	https://www.andaluciapodemos.info/parlamento/	
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/podemos_and/	
3.2.5. Telegram:	@EnAndaluciaPodemos : canal con la actividad de los diputados andaluces en el Congreso de los Diputados @AndaluciaPodemos: Canal oficial de Podemos Andalucía @AudiovisualesPodemos : canal de difusión del material audiovisual de Podemos Andalucía. Suscríbete también a nuestro canal de youtube. También : @SecretariaFeminismosAndaluza , @iloveeducacionpublica y @juventudPodemosAnd	Las distintas secretarías de la organización están estableciendo sus canales de difusión en Instagram.
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/channel/UC8TWAPGTthXJwcHhGDu84zA	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/andaluciapodemos/	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	https://www.andaluciapodemos.info/c/noticias/	
	comunicacion@andaluciapodemos.info #RdPrensaPodemos https://twitter.com/PabloPerGanfor	

⁴³⁰ Trayectoria periodística de Javier Becerra. Consejo Ciudadano de Almería, 3-01-15: <<http://www.laopiniondealmeria.com/2015/01/los-miembros-del-consejo-ciudadano-de.html>>. [Consulta: 27-04-17].

En el diálogo con Javier Becerra y con Javier Artacho, que es el jefe de Prensa y Relaciones con los Medios, me insistieron en el trabajo transversal y coral de la OTC en permanente diálogo estratégico con los otros miembros del Consejo de Coordinación Andaluz. En el fondo destacaron su fuerte presencia en los Medios propios que les permitían una fuerte interacción con los ciudadanos y las dificultades de hacerse presente en los Medios convencionales ocupados por los partidos tradicionales. La oportunidad presentada por los Medios propios y en especial las Redes Sociales permiten rápida y directa difusión. La OTC está formado por miembros profesionales de la rama del periodismo que cualifican la labor comunicativa. La estrategia y el análisis diario son características de esta Secretaría de Comunicación.

7.3.4.4. Ciudadanos Andalucía

El grupo parlamentario de Ciudadanos Andalucía tiene como presidente y portavoz del mismo a Juan Antonio Marín Lozano. De este grupo forman parte 8 diputados y diputadas.

Ciudadanos Andalucía es el nombre de la organización. Adrián Anguí es el responsable de la Comunicación junto a Celia. En cada provincia tienen a un responsable provincial de Prensa, de los cuales dependen a su vez responsables comarcales y asimismo responsables locales en cada agrupación donde se tiene presencia. Ciudadanos no es como PSOE o PP que tienen una agrupación creada en los 776 municipios andaluces. Se encuentran en unas 250 agrupaciones, que equivalen a los mismos municipios. Todas esas agrupaciones tienen una persona encargada de Prensa que reportan al nivel superior todas las mañanas cuando realizan su resumen de Prensa y encuentran algo, etc..Esta acción se puede realizar por medio de grupos de whatsapp. Adrián está en contacto, por grupo de whatsapp, con los 8 responsables provinciales y a su vez cada uno de ellos, con sus demarcaciones comarcales y locales, teniendo por objeto jerarquizar, filtrar la información y responder con rapidez al posicionamiento mediático de Ciudadanos Andalucía. Adrián de esta manera puede estar rápidamente informado.

Ciudadanos Andalucía tiene unos cinco mil trescientos afiliados. Antes de presentarse a las elecciones andaluzas eran mil afiliados. Cuenta con unos quince mil simpatizantes que colaboran de forma voluntaria con el partido y que pueden llegar a ser más de veinte mil personas ligadas de alguna manera a Ciudadanos Andalucía.

Para comprender el organigrama del partido y la Secretaría de Comunicación se aprecia el reflejo del organigrama nacional. A nivel nacional hay una Secretaría de Comunicación que desempeña Fernando de Páramo. Y de ahí depende Prensa y Redes. En Andalucía hay una estructura paralela. Está Adrián y cuenta con una persona para las Redes que es Jesús Caro. Y de él se abren los ocho responsables provinciales, que controlan los perfiles de Facebook, twitter etc...

Adrián al ser el responsable de Comunicación va dirigiendo los mensajes potentes que hay que lanzar en diálogo con su Dircomato, los cuales están perfectamente interrelacionados para tener una sola voz. Las notas de Prensa que envían a los Medios también va a los Medios propios de la web de Ciudadanos Andalucía. Hay una fuerte coordinación.

Adrián es el asesor de Comunicación de Juan Marín y del grupo parlamentario. Esto es importante destacarlo ya que Ciudadanos es un partido nuevo. Los diputados del Parlamento de Andalucía son personas que vienen de la sociedad civil. Esto quiere decir que no tienen experiencia mediática como los políticos tradicionales que están acostumbrados a la televisión y tienen facilidad para responder. Todas estas personas necesitan asesoramiento, saber qué mensaje se va a transmitir en consonancia con el partido político al que representan, con unos ideales y valores, con unos mensajes que hay que transmitir. Cada uno es imagen de Ciudadanos Andalucía cuando están con los Medios de Comunicación. Ellos requieren de ayuda porque evidentemente no son personas entrenadas. Entonces entre las funciones comunicativas no solamente está la de informar, transmitir y asesorar. También en el modo de cómo se transmite.

El responsable de Comunicación del grupo Ciudadanos Andalucía es periodista, aparte de diplomado en Administración y Dirección de Empresa. Cuenta con un máster en MBA en dirección de empresa. Y antes de llegar a Ciudadanos estuvo trabajando en diferentes medios de comunicación. Cuatro años en el periódico El Mundo de Andalucía, pasando más tarde por Estado Deportivo donde trabajó por dos años. Y desde 2007 hasta 2015 principios de año estuvo en un grupo de periódicos de la provincia de Andalucía que son gratuitos de información local. Allí trabajó durante 7 años. Ha presentado también un programa deportivo en canal 2 Andalucía. El periodismo deportivo es su pasión.

Ciudadanos es un partido que nace en Cataluña y en toda España en 2006. Tiene más arraigo en Cataluña por la cuestión nacionalista. Desde ese momento hay afiliados en toda Andalucía. El partido quiere ser un partido de centro y para ello en Andalucía necesita de la estrategia y de la

diferenciación. Para llevar adelante esos objetivos, se nutre de un Plan de comunicación en el Parlamento de Andalucía. Se va viendo en función de los temas estratégicos en qué Medios deben hacerse presente.

Aunque dispone de una sede regional, la Comunicación de Ciudadanos Andalucía esta centralizada desde el Parlamento, porque es dentro del mismo desde donde Ciudadanos tiene una visibilidad. Están presentes en algunos Ayuntamientos como el de Almería, Sevilla o Cádiz y en la Diputación de Málaga, pero es desde el Parlamento de Andalucía donde Juan Marín es la cara más visible, al permitir mejor esa coordinación fuertemente cohesionada.

Aunque prefiere llamarse jefe de Prensa, Adrián se reconoce en la figura del director de Comunicación. Entre sus funciones estarían en palabras suyas:

- Poner en contacto a sus portavoces a nivel autonómico, con los Medios de Comunicación.
- Atender a los Medios: llamadas, concertar entrevistas, redactar notas de prensa.
- Formar en comunicación a los diputados sobre cómo decir los mensajes.
- Difundir los posicionamientos que a nivel nacional tiene el partido en temas de actualidad: el argumentario político; buscando la coherencia entre los mensajes.
- Difundir y dar traslado a nivel nacional de los posicionamientos de Andalucía.
- Cuidar la imagen corporativa de Ciudadanos según el libro de estilo establecido para toda España.

Sobre la gestión de los intangibles, Adrián se basa en la implantación de la fuerte filosofía del partido: sus valores y al ser un partido nuevo, es una marca limpia. Así lo subraya Adrián: *“Creo que Ciudadanos tiene una marca limpia. Pero sobre todo hay que cuidarla entre todos, y todo tenemos que ir remando en el mismo barco. Entonces, si yo pongo una nota de prensa donde no se cuide el estilo como colocar el logo, no produce seriedad. La nota de Prensa, como el portavoz... tiene que transmitir los valores de Ciudadanos. Nosotros no tenemos un espacio mediático favorable como otros partidos. Tienes que ser de Ciudadanos “hasta que te acuestes”. Errores mediáticos nos penalizaría muchísimo y no nos lo podemos permitir. Porque no tenemos un aparato mediático, que salve y minimice los errores. Y menos en Andalucía. Tenemos que tener una actuación pulcra. La sociedad independientemente que se vote una*

cosa u otra, ve a Ciudadanos como una marca limpia. De partido político limpio. Está en nosotros el cuidarlas o no.”

La gestión de la marca de Ciudadanos es ir unida a la acción política. Por eso se insiste en la lucha contra la corrupción. La fuerza de la marca vienen de las acciones coherentes y que respondan a los valores del partido. La imagen debe ser de lo que se es.

Otra peculiaridad del grupo de Comunicación de Ciudadanos Andalucía son todos los que trabajan en Prensa y Comunicación y que no están afiliados a Ciudadanos. El partido lo prohíbe. Es un dato muy importante. Porque el partido confía en la profesionalización plena de todos sus departamentos, es decir, Ciudadanos no quiere tener un jefe de Prensa por ser afiliado y pagar sus cuotas. Quiere tener a un profesional que entienda de la comunicación, como jefe de Prensa. Esto diferencia respecto a otros partidos donde sí están afiliados.

Los instrumentos para valorar la percepción de la sociedad respecto a Ciudadanos Andalucía no corresponde al equipo de Prensa y Comunicación. Pertenece a otros departamentos del partido que hacen estudios, sondeos, prospecciones, puntos aleatorios, pero no corresponde a Prensa. La gestión de la Comunicación estaría más en lo que se ve, en lo institucional, y esos datos estarían en un ámbito más interno.

Todas las mañanas los parlamentarios reciben un resumen de prensa autonómico, donde aparte de las noticias importantes, de otros partidos políticos, de la actividad informativa de Andalucía, reciben un resumen de noticias provincializado, con un doble objeto: que los parlamentarios estén al día de la actualidad informativa y que reciban el recorte de prensa personalizado de su provincia. Esto les sirve de fuente para sus propias iniciativas. Pueden presentar de esta manera una pregunta oral o proposición no de ley para que vaya al pleno,

Hay que distinguir entre la acción política y la acción comunicativa. Así lo define Adrián: *“Participo en la acción mediática. Los de prensa, no les decimos a los políticos lo que tienen que presentar. Los tiempos políticos son vendidos mediáticamente en prensa. Para que llegue a la ciudadanía. Por ejemplo, la reforma de la ley electoral. Ciudadanos quiere que los votos de los ciudadanos valgan lo mismo la próxima vez que vayamos a votar. Pero las decisiones políticas corresponden a los políticos y a los que marcan las directrices genéricas de estratégicas. Nosotros les asesoramos en el modo de presentar las estrategias políticas”*.

El equipo de Comunicación asesora sobre la estrategia política marcada, con la temporalidad de los objetivos y a partir de ahí se diseña el Plan de Comunicación para hacer llegar a los Medios de Comunicación esos grandes proyectos concretos. El objetivo es acceder al máximo de las capas de la sociedad distinguiendo públicos objetivos: un señor autónomo, un estudiante, jubilado... distinguiendo igualmente qué consumo de Medios realiza cada público.

Entre las grandes fortalezas que destaca Ciudadanos Andalucía están las Redes Sociales. Este partido nació en la Red hace diez años, con un manifiesto que una serie de intelectuales firmaron en Barcelona. El partido ha sido premiado en certámenes, con varios premios internacionales por la calidad de los spot electorales y sus campañas. Destaca el jefe de Prensa de Ciudadanos que la situación bipartidista se ha trasladado a los Medios de Comunicación. Critica el sector en crisis de los Medios convencionales que necesitan de las subvenciones de los partidos para poder seguir adelante, polarizando el bipartidismo. Ciudadanos como otros partidos, tiene muy difícil hacerse hueco en los Medios de Comunicación o tener un trato amable en los mismos. Hablamos de Andalucía donde la situación en palabras de su jefe de Prensa se agravan: *“No tengo páginas de periódicos como tienen los grandes partidos en Andalucía, que si la escribiera el jefe de Prensa del partido no le saldría mejor. Que además se ponen de ejemplo en las redes sociales. En los perfiles oficiales de PP-Andalucía y PSOE-A. Y eso lo estamos viendo. Yo no tengo páginas al dictado. Entonces el esfuerzo que tienes que hacer para hacerse hueco en medio de los dos, es muy complicado. Porque el PSOE tiene Junta de Andalucía, grupo parlamentario y partido. Mandando sus mensajes, y su mensajes de publicidad en los informativos de prensa de Andalucía. Pero es que en el otro lado tenemos Delegación del Gobierno, grupo parlamentario, y partido popular Andaluz. Y todo ello mandando sus mensajes. Con sus inserciones de publicidad en sus medios afines. Y en esa guerra, te intentas hacer un huequito, intentando sacar todos los días a Juan Marín. Es complicado. Los medios están como ves ya copados. Y por desgracia el sector está en crisis y la dependencia económica de los medios de comunicación de los partidos – espero que esto se esté enseñando en las escuelas de comunicación – al caer los ingresos de la publicidad privada por la crisis tienen que sobrevivir con lo público. La campaña de publicidad con lo que me caiga. Entonces, ¿hasta qué punto yo puedo criticar al gobierno, al principal partido de la oposición cuando firma un contrato con la diputación y así me sobrevive mi periódico todo el año. Si yo tengo firmado como tiene el grupo Vocento de miles de euros con la Diputación de Málaga... podríamos poner miles de ejemplos, Canal Sur, el procesamiento de Chavez y Griñán, lo tienen como octava noticia. El procesamiento de dos presidentes de la Junta de Andalucía. Y no hay*

vez que no salga Teresa Rodríguez en Canal Sur chillando. Pues en ese escenario, en ese campo de juego, de batalla, es complicado.”

Puede afirmarse que la estrategia y el asesoramiento es esencial en un partido nuevo. Tratar de salir del paradigma mediático de los grandes Medios es difícil y los Medios propios en internet son una oportunidad de presencia y diálogo con la ciudadanía. Sin embargo los grandes Medios siguen siendo para Ciudadanos los grandes amplificadores de su acción política. En el cuadro siguiente se muestra los canales y sus modos de interacción:

Presencia en la red	Nombre de la red	Observaciones
3.2.1. Web propia:	http://parlamento-andalucia.ciudadanos-cs.org	
3.2.2. Twitter:	@Cs_Andalucia https://twitter.com/juanmarin_cs	
3.2.3. Facebook:	facebook.com/csandaluz	
3.2.4. Instagram:	Instagram.com/ciudadanos_andalucia	
3.2.5. Telegram:	https://telegram.me/CsAndalucia	
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/channel/UCIT9UzICuWKQWSe_x_PmA2g https://www.youtube.com/channel/UCGrmtMG4xaA_5CoborqSmsA	
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Manual de estilo https://www.ciudadanos-cs.org/imagen-del-partido	Nacional
	Revista institucional http://revista.ciudadanos-cs.org	Nacional
	Creación de la Red Naranja de comunicación digital https://www.ciudadanos-cs.org/red-naranja https://twitter.com/CsGranada/status/842415104868159488	Nacional.

7.3.4.5. Izquierda Unida (IU-CA).

El grupo parlamentario de Izquierda Unida Los Verdes-Convocatoria por Andalucía está formado por cinco diputados y diputadas. El portavoz parlamentario es Antonio Maíllo Cañada. Para comprender su organización política diríamos que su máximo órgano de decisión sería la Asamblea como cualquier organización democrática, la cual decide las grandes líneas maestras; se reúne cada cuatro años; aprueba los grandes documentos que llamaríamos estratégicos con vigencia para cuatro años. Serían tres los documentos: el documento político, el organizativo que explicaría el modo de llegar adelante organizativamente las líneas políticas, y el documento estatutario. La asamblea elige el Consejo Andaluz que sería el máximo órgano de decisión entre asamblea con vigencia de cuatro años, el cual elige a su máximo responsable de la organización que sería el

coordinador general. Del Consejo Andalúz deriva una comisión ejecutiva, órgano más pequeño y centrado no tanto en las líneas políticas sino en cómo se ejecutan esas líneas políticas con responsabilidades concretas. Estos son los cuatro niveles de organización: de las grandes ideas políticas a las estrategias ejecutivas para llevarlas a cabo.

Como afirma Pedro Ortega sobre la organización: *“La dirección política es un órgano colegiado. Son cinco patas las que dependen del coordinador general: organización, comunicación, programa, actividades de formación y la secretaría de política institucional. De ahí derivarían secretarías dependiendo de si es un nivel de parlamento andalúz, grandes municipios o pequeños, diputaciones provinciales, mancomunidades...todo el ramo de instituciones”*. El gabinete de comunicación estaría por tanto al servicio de las cinco patas de la dirección política.

El Gabinete de Comunicación del grupo IU-CA –siguiendo las explicaciones de Pedro Ortega que es miembro del Gabinete de Comunicación– parte de un concepto de comunicación organizacional que no está sujeto al paradigma de la Comunicación interna y externa y su teoría: *“Ese no es el modelo nuestro, nosotros tenemos un modelo de la comunicación organizacional en razón de nuestra propia naturaleza, por la misma razón de lo que significa una organización política. Que tiene una pata organizacional muy importante como partido político y que tiene una pata institucional. Nosotros hacemos una separación de la comunicación que definimos como la comunicación propia o comunicación ajena:*

- 1. La comunicación propia –medios propios– que es la que controlamos, difundimos con todas las oportunidades que ofrecen las redes sociales.*
- 2. La comunicación ajena –medios ajenos– que requiere de otra gestión diferente. Es la comunicación que sale de nosotros pero que no controlamos como finalmente llega a esos públicos. Porque tienen un intermediario principal que son los Medios de Comunicación. Eso varía el concepto de comunicación interna como enfocada a los públicos internos y a los públicos externos.”*

Desde esta perspectiva comunicativa hablar de público interno para un partido se refiere en palabras de Pedro Ortega: *“Tú tienes un único público que es la sociedad, bien que te ha elegido para que te represente en un parlamento o bien a la que están intentando convencer para que te vote en las próximas elecciones. ¿Podríamos hablar de comunicación interna como la militancia de la organización? Yo ahí tengo mis dudas de*

que esa sea un público que podamos decir como cuando se habla en la comunicación organizacional de una empresa de accionistas por ejemplo. Eso tiene un nivel de comunicación mucho más secreto, vía más discreta, que lo que pueda ser la comunicación en un partido político. Que será todo menos discreta. Toda la información que tú vas a sacar siempre va a tener una traslación a la prensa. O a tu público más interno como puede ser la militancia de tu partido político. – Sigue Pedro Ortega - Entonces nuestro paradigma es la comunicación controlada o no controlada. Con intermediarios o sin intermediarios. La comunicación que tu generas en Facebook o las notas de prensa que escribes en tu página web la escribes tú, la generas tú, la mueves tú y la distribuyes tú. Es una comunicación que controlas de principio a fin. Puedes meter la pata y que se te vaya de Madre...pero no es lo normal. Pero mientras haya un medio de comunicación por medio que es quien interpreta lo que tú estas contando para después contárselo a los lectores de su periódico o al que ve los informativos de la tv...ahí no controlas tanto la información que sale. Esa es la concepción de Gabinete de Comunicación que tenemos y así lo estructuramos”.

Pedro Ortega es el responsable del Gabinete Técnico de Comunicación, teniendo la gestión de la Comunicación con los intermediarios de la información de Medios: en este caso con los periodistas. Normalmente se encuentra en el Parlamento porque es el espacio de mayor acceso a los Medios. El otro compañero de Pedro, es Sergio Mesa, que es el responsable de la información que genera y distribuye a través de las Redes Sociales, a través de la página web y a través de los Medios de Comunicación que son propios. Son dos personas a nivel técnico que mantienen el trabajo cotidiano a diario.

La Secretaría de Comunicación tiene como responsable formalmente a Javier Moreno, doctor en Comunicación por la Universidad de Sevilla con Francisco Sierra. Durante el desarrollo de esta investigación está trabajando en Bolivia. Debido a esta circunstancia en la dirección política hay una relación más directa entre el coordinador general y el equipo técnico. Pedro Ortega es licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga, con experiencias en gestión de Gabinetes de Comunicación. Sergio Mesa es periodista por la Universidad Complutense. Pedro vinculó su actividad académica al grupo de investigación de Gabinetes de Comunicación y de Comunicación y Poder. Ha hecho un trabajo de investigación sobre la Gestión de la Comunicación en el palacio de la Moncloa. Sus profesores son Antonio Castillo Esparsa y Ana Almansa, autores que son fuentes de esta investigación. Todos tienen sus trabajos y no están liberados. Es la voluntad del coordinador general –a pesar de la precariedad de los Medios– de tener gente con los pies en la

tierra. De la Secretaría de Comunicación depende el equipo técnico o el Gabinete de Comunicación, donde como equipo fijo y técnico están como hemos dicho: Sergio Mesa y Pedro Ortega con esa división del trabajo de Medios propios y Medios ajenos.

Es un Departamento de Comunicación definido como itinerante. Es un concepto muy interesante y acorde con la situación comunicativa de permanente servicio a la demanda y a la estrategia. Esto quiere decir que se establece una agenda con carácter semanal y para cada día se establece un portavoz. Un portavoz político o institucional que intentan que aparezca en los Medios de Comunicación de forma diaria. Como dice Pedro: *“Depende de dónde establezcamos cada día, donde está ese portavoz, qué va a decir, donde lo va a decir y el cómo, ese gabinete de comunicación se traslada. Por ejemplo: Para Izquierda Unida el foco de atención va estar en el Parlamento de Andalucía...porque hoy se celebra Junta de Portavoces.”*

El primer día de la semana se suele convocar una Rueda de Prensa de actualidad política, se marcan las líneas de la semana en la sede de IU-CA y si está el coordinador general en Granada visitando una cooperativa de trabajadores el Gabinete de Comunicación estará ahí. Es un equipo de Comunicación que se traslada de forma permanente. Dependiendo de las necesidades de Comunicación cada día se incorporan de forma externa otras personas. Si el tema es muy interesante llevan con el equipo un cámara de vídeo, un fotógrafo o una persona que ayude con el tema de Redes Sociales. Normalmente son dos colaboradores externos que se contratan según servicios.

Habría que separar en la Secretaría de Comunicación las cuestiones técnicas de las cuestiones políticas. Pedro Ortega explica: *“La persona responsable de la secretaría estaría en la reunión de dirección política de los lunes para que todas las decisiones que se toman en la dirección política cuenten con su plan de comunicación. La persona de comunicación va a ir haciendo aportaciones a esa agenda de la semana”*. De esta forma esa persona tendría la reunión con Sergio y Pedro y explicaría las líneas políticas de la semana. Se pone como ejemplo el gaseoducto de Doñana como tema prioritario en la semana. Entonces se estudia como van a posicionarse en los Medios de Comunicación durante la semana. La Secretaría traería las ideas macro y después el equipo técnico aterrizaría esas ideas. Es una relación de trabajo muy horizontal. Es un equipo de trabajo donde cualquier consideración se modifica. El trabajo de comunicación del equipo técnico lo están llevando directamente con el coordinador general. El equipo de Prensa es el Gabinete técnico.

Sobre la organización y conexión del equipo de la secretaría comunicativa dice Pedro: *“El portavoz del grupo parlamentario coincide con el coordinador general Antonio Maíllo, y de ahí cuelga a nivel técnico una secretaría de grupo que la lleva Rafael, una secretaría general vinculada al trabajo más jurídico o administrativo, y una jefatura de prensa de la que me encargo yo. Una jefatura de prensa es una formalidad dentro de la institución. Más allá de que nosotros tengamos nuestro propio mecanismo de trabajo. Y de cara a la relación con la Oficina de Prensa del Parlamento, de cara a la relación con los otros grupos parlamentarios para la organización interna de la propia institución. Ahí soy también yo el encargado de todo eso. Para solicitar la sala de prensa del parlamento, para eso tiene que ser la persona designada como jefe de Prensa del grupo, que somos cinco.”*

Para comprender si su rol comunicativo le permite participar de las decisiones políticas y de orientación al grupo IU-CA, Pedro afirma: *“Con Antonio Maíllo tengo una relación y comunicación fluida. Por decirte, este viernes hemos visto importante que estemos apoyando a la Huelga de Trabajadores de Aena, del Aeropuerto de Sevilla. Eso es una decisión política. Ahora tú tienes que trasladarle al coordinador general cómo ves mejor darle apoyo comunicativo. Hay que tener en cuenta cuáles van a ser las noticias que van a estar en el día de hoy, qué posibilidades tienes tú de marcar agenda con este asunto, si va a tener la noticia un recorrido muy provincial y si va a ser muy importante que salgas mañana allí porque te van a preguntar por ejemplo sobre las conclusiones de investigación del Parlamento que se presentan el lunes y los Medios van a querer un avance. Tú como asesor de Comunicación, como director de Comunicación que estás en la realidad, que conoces la agenda de los periódicos, tú le dices a tu portavoz que va a estar mañana en la huelga de trabajadores, que van a ir los periodistas a sacarte un canutazo, cuéntale la movida de estos trabajadores, pero prepárate, porque esta pregunta, esta y esta te la van a hacer ya que el lunes va a acabar el plazo de conclusiones de una comisión de investigación y los periodistas van a querer avanzar algo durante el fin de semana y quieren llevarse esa información.”*

En este sentido, Pedro Ortega es la persona de Comunicación junto al Secretario General que conoce los plazos mediáticos y las necesidades de Comunicación de los periodistas y se anticipa a las preguntas que le van a hacer al líder de la organización, ganando tiempo para dar con la respuesta que necesitan. Esa es su tarea de la que es reponsable. Sergio Mesa se encarga de la otra parte. Una vez que Antonio Maíllo ha dado su canutazo en el aeropuerto –siguiendo con el ejemplo anterior-, recoge lo que ha dicho Maíllo y le va a dar forma en una nota de prensa, en un comunicado, lo va a fijar en una página web con una fotografía, lo va a

distribuir a través de nuestros medios propios. Y se lo va a pasar también a los periodistas que no han podido venir. Manifiesta Pedro respecto al servicio que ofrecen a otros compañeros periodistas que: *“Nos encargamos que haya un corte de audio, de lo que nos ha interesado que se ha dicho el viernes, para que esas radios que no se pueden trasladar porque tienen también carencia de personal, porque no es lo mismo dar un canutazo en el centro de Sevilla que irte fuera al aeropuerto, porque tiene un problema para trasladar a los periodistas hasta allí. Tiene que haber un corte de audio para esa radios, una fotografía, y tiene que haber una nota de prensa donde diga lo que has contado. Si además tienes capacidad para darle el corte de tele por si alguien no ha podido venir pues maravilloso.”*

Pedro destaca la rentabilidad y eficiencia de los recursos comunicativos de los que disponen. Se pone el ejemplo de que en Madrid están a otro nivel en recursos. IU-CA es un grupo pequeño. Sobre la ayuda externa como por ejemplo hacer vídeos, testifica Pedro: *“Nosotros trabajamos con un chico que es autónomo, que trabaja para varios proyectos y entre otros nos factura a nosotros según el calibre de lo que estamos haciendo. El lunes vamos a tener una rueda de prensa importante, las conclusiones de la comisión de investigación, pues el lunes por la mañana vendrá el chico para hacer una grabación de esa Rueda de Prensa, que podamos tener esos elementos de vídeo. De las fotos no hará falta porque el Parlamento cuenta con un servicio de fotografía que nos ofrece a los grupos, por lo tanto, los días que estamos en el Parlamento no nos hace falta tener a una persona específica en fotografía. Son elementos externos. Queremos hacer una modificación de la web, pues nosotros trabajamos con una cooperativa que se llama “Enreda”, cooperativa de servicios de comunicación, con unos principios ideológicos que coinciden en gran medida con los nuestros. Trabajamos con ellos, por ejemplo, por si queremos darle una vuelta a la página web. O queremos adaptarla porque es campaña electoral. Y entonces no podemos tener la misma página que cuando es el día a día. Los objetivos de la comunicación son diferentes. Y entonces también nos facturan por esa modificación. La gestión de la página web es muy fácil porque la hacemos nosotros.”* Sobre otros servicios externos Pedro nos comenta: *“Tenemos nuestros proveedores como cualquier empresa. Plantilla fija es la gestión diaria. Aquellos elementos que vienen por la coyuntura pues entonces como una campaña electoral que ya si tienes que cotratar a más gente...el gabinete de comunicación de la campaña somos como diez personas. Tenemos un equipo fijo aquí en Sevilla, en la sede, y otro equipo itinerante, yo que me desplazaba con el candidato, y otro equipo que se encargaba de atender a los periodistas que nos acompañaban. El día a día se puede ajustar perfectamente pero en una campaña todo es distinto.”*

Respecto a la coordinación territorial IU-CA con las provincias se repite este mismo esquema en cada una de las ocho provincias. Esto genera unos trabajos de coordinación. Se tiene una relación permanente con los jefes de Prensa de las ocho provincias para que haya de alguna manera una coordinación que se suele hacer por la red Telegram. Es una herramienta que está funcionando, donde diariamente se encuentran en conexión los ocho jefes de prensa donde comparten y difunden ruedas de prensa convocadas y los mensajes con la información para compartir. Señala Pedro Ortega: *“Es un trabajo de coordinación que cuidan mucho por la extensión de la organización. Cada provincia después tiene su realidad, sus problemas, aunque hay problemas que son comunes. Cualquier tema sectorial, en materia de educación, de sanidad, medioambiente, ...por ejemplo, en la ley de costas de Andalucía, hay cinco provincias que son costeras, y las tienes que tener permanentemente informadas de cuales son las posiciones en el Parlamento de Andalucía, porque luego los medios de comunicación, los más provinciales les van a pedir cuenta de lo que tú estás defendiendo en el Parlamento. Le van a pedir desde un coordinador provincial, a un concejal...usted en el Parlamento ha dicho esto...ellos tienen que tener el conocimiento de todo lo que hemos hecho para que después en las provincias puedan defenderlo. Además de haber una coordinación ideológica, hay también una coordinación táctica. Los afiliados son unos diez mil militantes. Y gestionamos una base de datos potentes. Después manejamos una base de simpatizantes en base a la ley que regula los partidos políticos, que votan, que quieren estar informados de la organización, pero no militan.”* A nivel federal fluye también la Comunicación: *“Tenemos un grupo de contacto a nivel de Madrid igual que yo tengo otro grupo a nivel de las provincias donde estamos constantemente informados. Todo lo que sucede a nivel provincial fluye y tenemos que saberlo. También a nivel estatal con las 17 comunidades autónomas.”*

En relación con los canales que tienen para llegar a los afiliados y simpatizantes de IU-CA, disponen de unas herramientas propias generalmente de comunicación para con los Medios de Comunicación. Es una comunicación muy reglada. A través de correos electrónicos y de manera muy personal por teléfono. Cuando es una comunicación más masiva a todos los periodistas de la base de datos con la que cuentan se hace por correo electrónico. Se usa mucho el teléfono en el día a día con los Medios de Comunicación. Los Medios de Comunicación son apreciados por IU-CA porque son los que más capacidad tiene de amplificar, sobre todo cuando se quiere dirigir a la opinión pública en general. Luego hay una comunicación más enfocada a sus militantes, votantes, simpatizantes, a partir de su propia base de datos. Se trabaja con correo electrónico principalmente y la información a base de boletines

informativos, cartas. Los boletines se hacen desde el Gabinete, con una plantilla que va vinculada a un sistema de correos electrónicos que se llama UAR que lo organiza la Secretaría Organización. Ahí se envía todo tipo de argumentario, de decisiones que se tomen y que tengan trascendencia en Andalucía para evitar generar contradicciones. Esto fue especialmente hecho durante la época que compartieron gobierno con el PSOE donde había decisiones de gran calado, al gobernar en coalición. A los argumentarios políticos, el equipo de comunicación le da forma y lo traducen a un lenguaje más legible. Hay que recordar que organizativamente IU-CA tiene portavoces sectoriales, áreas que se encargan de educación y lo llevan gente de educación, y hay un grupo de profesores estudiantes y militantes, organizados en torno a un área específica de trabajo como es educación, en conexión con el portavoz de educación del parlamento, que es el que marca líneas políticas. Como declara Pedro: *“El Gabinete intenta dar forma de argumentario, para que cualquier persona pueda leerlo y entender nuestra posición con respecto a la Lonce, totalmente en contra de las reválidas, en contra de la religión que vuelve a tener peso respecto a la filosofía. La distribución y organización de base de datos de simpatizantes depende enteramente de organización. Otra cosa es que políticamente se marquen unos temas y nosotros lo que hagamos es darle forma a esos temas. Asesoramos la mejor forma para el mejor momento.”*

El Parlamento de Andalucía se crea con la Autonomía en el año 1981. Izquierda Unida se formó en el 84. Antes de IU existía el partido comunista de Andalucía. Cualquier organización, con más razón de carácter político, lleva inherente la gestión de la comunicación y el Gabinete de Prensa existe desde el inicio. Pedro Ortega entró como técnico de Comunicación en el grupo parlamentario en octubre de 2012, vinculado única y exclusivamente al trabajo de gestión de documentación en el parlamento. En junio de 2013 la dirección política es otra, es decir, se convoca la asamblea, cambia la dirección política, y pasa a ser coordinador general Antonio Maíllo que hace una recomposición general de la organización. El Gabinete de Comunicación deja de existir como dos gabinetes: uno vinculado al trabajo orgánico de la sede y vinculado a la figura del coordinador general y otra persona en el parlamento de Andalucía vinculado al portavoz del grupo parlamentario. Eran dos estructuras diferentes aunque coordinadas. Antonio Maíllo unifica los dos gabinetes de Comunicación y no los vincula a la estructura orgánica e institucional sino al punto informativo del día. Por eso es un Gabinete de Comunicación itinerante. En palabras de Pedro Ortega: *“Si no tienes una actividad en el parlamento un viernes, por qué vas a estar aquí. Si el viernes estamos en el aeropuerto de Sevilla...creo que es una optimización de recursos, y ver la organización como un todo y no como patas.”* Él es el

jefe de Prensa del Secretario General y del portavoz que en este caso coinciden en la misma persona. Si a Antonio Maíllo lo invitan en una tertulia en la *Sexta Noche* o le proponen una entrevista en *El País*, o si algún Medio quiere que se pronuncie sobre cualquier tema, recurren a él. Matiza Pedro: *“En coordinación con Antonio Maíllo le da forma y se encarga desde coger el teléfono a esa persona que lo va a invitar, cerrarle la agenda, organizar el traslado, que Antonio duerma o no duerma allí, que cene antes del programa, todo lo que tiene que ver con el previo. Asesorarle, qué temas, qué puede salir, qué no, por dónde te va a atacar este, aquel, qué podemos nosotros meter como nuevo en este asunto, digamos toda la gestión previa. Mi compañero Sergio sería, a partir que Antonio se sienta en la silla de la Sexta Noche, todo lo que es la difusión de eso. Anunciarlo en redes sociales, twittear mientras él habla, coger luego la captura del vídeo para moverlo a través de Facebook, digamos que es el post...a pleno rendimiento de forma permanente. Sábados, domingos, festivos.”*

Sobre la medición de las acciones comunicativas y el feedback de todo el trabajo el Gabinete de Comunicación de IU-CA tiene a diario un análisis de aparición en Prensa. Cuentan cada mañana con un *clipping* diario que lo hace el Parlamento como servicio que hace para los grupos parlamentarios. A partir de ahí ven tanto cuantitativamente como cualitativamente el efecto que han tenido las acciones del día anterior. En cuanto a estudios diarios analizan sus Redes Sociales y la comunicación que ellos controlan con su Medios propios: Facebook, página web, Twitter, Youtube. Se cuenta con la propia herramienta de estadística, como Twitter Analytics, o Facebook que no necesita de un análisis muy profesional por parte de empresas externas. Los grandes asuntos que tengan que ver con la intención de voto de la ciudadanía y su opinión o sobre temas diversos como la valoración que hacen del propio líder en Andalucía, se cuenta con el estudio semestral EGOPA de la Universidad de Granada, en el que se basan prácticamente todos los partidos. Capacidad para sostener encuestas propias no tienen. A nivel federal se suele hacer en las convocatorias de elecciones, pero aquí en Andalucía no hay capacidad ya que las encuestas resultan muy caras. En Andalucía hay además una tradición el 28 de Febrero. Los grandes Medios de Comunicación de Andalucía como el grupo Joly que tiene unas nueve cabeceras o la cadena Ser presentan sus propios estudios. Esos estudios que se presentan el mismo día sirven como criterios para situar la organización y ver las preocupaciones de los andaluces o la valoración que hacen de la organización política, de los líderes y de la intención de voto.

Respecto a la intermediación informativa de los Medios convencionales, como la Prensa en la proyección de la información a los

grupos de interés, Pedro Ortega opina que su papel de intermediación para llegar a la sociedad es cada vez menos. Esta apreciación personal es fruto de su experiencia, observando cómo se van desarrollando los Medios de Comunicación alternativos como son las Redes Sociales. Sería interesante, como bien apunta Pedro, estudiar qué relación guarda este proceso de desintermediación: *“Con que en Andalucía hayan cerrado recientemente las ediciones de prensa de El Mundo y El País. Esto también tiene su perjuicio para el conjunto de Andalucía que deja de tener una voz propia en los Medios de Comunicación elaborada en Andalucía para elaborarse en Madrid. El tiempo lo dirá. Esto tiene mucho que ver con el trabajo que nosotros organizamos. Cuando yo llegué a trabajar aquí, el País salía los domingos con doce páginas de suplemento sólo de Andalucía. Mi capacidad como responsable de Prensa para proponer al País algunos asuntos que a mí me interesaban y que podía facilitarles a ellos información bien filtrada, era mayor que la que puedo tener ahora de fijación de temas o de situar asuntos en la agenda setting de los grandes Medios de Comunicación. Puedes hacerlo en los Medios de Comunicación alternativos, las Redes Sociales pueden hacer un trending topic nacional y que haya muchísima gente. Es igual de efectivo a que lo cuente el País o a que haya trending topic. Los académicos tendrán que verlo con el tiempo. Otras formas de establecer la comunicación y la relación.”*

Sobre la gestión de los intangibles y en relación a lo anteriormente dicho se apunta que no cuentan con esos instrumentos en Andalucía. Sí lo tienen a nivel estatal, en los órganos federales de Madrid que cuentan con un departamento de estudios sociológicos y con profesores de sociología vinculados a la actividad orgánica del partido. Hay un profesor sociólogo de la universidad de Córdoba que trabaja con IU-CA y que parte de las interpretaciones e información que realiza el CIS. Hace un estudio pormenorizado del votante de Izquierda Unida, de cómo se va situando en cada momento en el espectro ideológico y en los temas de preocupación principal. De alguna manera ayuda a interpretar los grandes estudios del CIS en relación a la realidad de la organización IU-CA. Pedro concreta: *“Si de lo que estamos hablando es de la EGOPA⁴³¹ que mide el liderazgo, la empatía de la sociedad respecto a los líderes, es muy interesante. Nosotros por ejemplo somos segundo respecto a nuestro líder Antonio Maíllo por detrás de Susana Diaz. No me gusta la palabra líder, más bien compañero. La Egopa nos sirve bien para conocer la evolución que Antonio Maíllo va teniendo en la medida que va siendo más conocido por la sociedad. Te dice perfectamente el grado de conocimiento, cual es el grado de aceptación,*

⁴³¹ <http://cadpea.ugr.es/Egopa_ArchivoDocu.aspx>.[Consulta: 21-04-17].

eso te sirve cuando vas viendo el histórico. Antonio Maíllo pasó de ser un desconocido a ser conocido en torno a un 65% de grado de conocimiento en Andalucía cómo ha ido creciendo su nivel de simpatía, cuánto más lo conocen. Sabemos que eso no tiene una traslación exacta a la votación, a la intención de voto...Ciertamente no podemos hacer una encuesta al modo como se realizan otras de nivel de satisfacción del usuario, como un estudiante. Necesitaríamos grandes encuestas que te sitúen perfectamente en la historia. También hay encuestas donde se pregunta cual es el partido con el que te sientes más representado y por qué. Cuales son las preocupaciones ...todo eso te da las sensaciones e informaciones para saber dónde te tienes que situar”.

Durante las campañas políticas el Gabinete de Comunicación extrae mucha información. Así Pedro nos comenta: *“Los estudios propios que no los hacemos desde Andalucía, y tiene su repercusión en Andalucía, el votante de IU no varía mucho de Madrid y de Andalucía. Los grandes conceptos asociados a IU pueden ser lo mismo para uno como para otro. Cuando se generan estudios propios, lo que se le pregunta a la gente es con qué valores te sientes más identificados o cómo percibes a esta organización. Te puedes encontrar de todo, donde la gente que simpatiza con nosotros o potencial votante nuestro que se siente identificado con los valores que representa IU ...y puedes conocer en ese análisis cualitativo cuáles son tus principales fallos. Y no deja de ser una fuerza minoritaria con la que la gente se siente muy identificada porque desprende unos valores de solidaridad y justicia social. Es un ejemplo...de eso deriva que estratégicamente se sitúe IU en combatir el voto útil”.*

El Gabinete de Comunicación colabora activamente en dar forma a la campaña política en las elecciones. Pedro Ortega dice: *“cuando se convoca una convocatoria electoral, todo se agita y todo cambia. El gabinete se transforma. Tenemos una red de profesionales nuestros militantes, simpatizantes, vinculados al mundo de la comunicación, que trabajan en agencia de marketing. O que trabajan de profesores, en la universidad. Hay un profesor de una universidad de aquí, que es creativo publicitario de varias agencias y militante nuestro...evidentemente contamos con todos esos potenciales colaboradores porque son nuestros militantes y se sienten muy a gusto cuando se les convocan para estas cosas. En la última campaña autonómica, convocamos un gran círculo de trabajo donde invitamos a mucha gente a reflexionar sobre todo esto. Con los estudios que teníamos en ese momento de cómo nos visualizaba la gente, cuales son los objetivos políticos, cuáles son las capacidades, las fortalezas de nuestros adversarios, y cuales son sus debilidades, con todo eso se hizo una gran lluvia de ideas en la que vamos recopilando mucha información. A partir de ahí con trabajos más concretos o comisiones más*

específicas se le va dando forma creativa a través del lema, del cartel, de la imagen gráfica, de la propia publicidad que vamos a poner en los medios de comunicación. De modo que vamos interviniendo en toda esa estructura de participación. Intentamos traducir todo eso a la comunicación. La última campaña de las autonómicas, una de las reflexiones que hacíamos era: nosotros teníamos el principal hándicap de esa campaña. Aparecía Podemos y parecía que era como el principal adversario nuestro. Incluso algunas encuestas nos dejaban fuera del Parlamento de Andalucía. Nosotros en esa campaña intentábamos apelar a nuestro votante de siempre. Trasladarles quienes éramos y que no se olvidase, que de alguna manera estábamos ahí y que éramos los que habíamos confiado siempre. Eso lo traducimos en una lluvia de ideas y en un spot de campaña que le encargamos a un director con el que trabajamos siempre. Con el lema de campaña “transformar Andalucía”, llamamos al spot “Construir la Luz”. Y este spot de campaña intentábamos reflejar justamente los valores que nosotros creíamos que nos iban a hacer crecer electoralmente.”

Por tanto, la gestión de esos valores característicos de IU-CA y su tratamiento comunicativo ofrece perspectivas muy interesantes para el desarrollo del Gabinete de Comunicación como gestor de los intangibles. La identificación de esos valores –en el diseño de la campaña política y en la realización del vídeo de la campaña “Construir La Luz”– identifican, en palabras de Pedro Ortega, a una: *“formación política que lleva luchando con los trabajadores en Andalucía durante tantos años. Decíamos, ¿a quién vamos a apelar principalmente? Pues a quienes han estado con nosotros siempre. Al millón de votos que hemos conseguido en Andalucía en campaña y hay que fidelizar ese voto. Tenemos que mostrarnos como lo que hemos sido siempre. La traducción que hacíamos era esta, que a mí me parece un éxito. (ver el spot que lleva por título #ConstruirLaLuz - Spot IU Andalucía - Elecciones Andaluzas #22M <https://youtu.be/BeRBwSgAuOo> ...Lo que queríamos era hacer una llamada de atención y que no pareciera un spot de campaña. En un contexto comunicativo de campaña con dos partidos más tradicionales y dos nuevos, había que romper con los esquemas clásicos y presentar algo novedoso pero centrado en tu voto fidelizado, que no te ha fallado nunca. Su mayor éxito fue que Ferrera en el programa Al Rojo Vivo, por la mañana, en una televisión privada, te regale dos minutos de su tiempo para poner el anuncio, porque le había impactado tanto y durante una entrevista con Antonio Maíllo en la Sexta pusieron el anuncio completo. Bueno, pues todo esto depende del equipo de comunicación y depende de nosotros. Lo cierto es que creemos que sirvió. Había encuestas que nos daban fuera del Parlamento y ahora tenemos cinco diputados y un grupo. No sé si sirvió si comparamos con cuántos diputados contábamos antes de la campaña electoral de cero a*

cinco. Nosotros consideramos un éxito la campaña en general. A nivel de presencia mediática con todo el trabajo hecho, con la ruptura con toda la comunicación hecha hasta el momento.”

IU se encuentra ahora en un momento de cambio, en un proceso asambleario que terminó en Junio de 2016 con una asamblea federal con Alberto Garzón a la cabeza. Todo ese proceso tiene que bajar a las federaciones. Llegará a Andalucía el año en 2017.

Cuando se le preguntó, en la entrevista a Pedro, sobre si sus funciones están más cerca del clásico jefe de Prensa o de las funciones del dircom, Pedro respondió: “Según todo lo que tú planteas en tu tesis por lo que he leído, se ajusta más a mi perfil comunicativo el dircom que a las de un responsable de prensa político.”

Dejamos aquí algunos ejemplos de tweets resumen del año 2016 de la labor comunicativa. Usando el hashtags #ResumenAñoIU pusieron estos tweets:

26 de Diciembre 2016: Nuestra diputada Inma Nieto explica en este vídeo el #ResumenAñoIU en el bloque de sanidad <https://youtu.be/2Ht2PoD2oRU>

27 dic. 2016 #ResumenAñoIU de Antonio Maíllo sobre Doñana, el que ha sido uno de los focos de la lucha en el 2016 <https://youtu.be/oVcxyPgqErk>

28 de Diciembre 2016: “Reclamamos un nuevo modelo productivo para Andalucía” #ResumenAñoIU de Economía, por Elena Cortés <https://youtu.be/ffuFf1DZV5M>

Se muestra en esta tabla sus Medios propios:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.iuandalucia.org http://www.iuandalucia.org/grupo_parlamento_andaluz	
3.2.2. Twitter:	@iuandalucia @MailloAntonio	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/iuandalucia/	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:	@IUAndalucia	
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/iuandalucia/videos	
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.iuandalucia.org/imagen_corporativa	Imagen corporativa.

7.3.5. Dircomatos de Sindicatos.

En el Artículo 159 de los Estatutos se habla del Diálogo y Concertación Social. Allí se dice: *“Los sindicatos y las organizaciones empresariales contribuyen al diálogo y la concertación social, y ejercen una relevante función en la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios.”* Y en el artículo 166 se trata sobre la protección de los derechos laborales y sindicales, diciendo: *“Los poderes públicos velarán por los derechos laborales y sindicales de los trabajadores en todos los sectores de actividad.”*

7.3.5.1. Unión General de Trabajadores (UGT).

Para conocer esta organización, nos acercamos a la web de UGT Andalucía donde se dice qué es. Así se afirma: *“La Unión General de Trabajadores es una organización democrática de trabajadores y trabajadoras que, unidos libremente, tienen como objetivo defender y mejorar sus intereses económicos, profesionales, sociales y culturales, por tanto, la actividad del sindicato se puede extender a cuestiones que van más allá del ámbito de la empresa.”* Continúa la misma web diciendo: *“La UGT desarrolla tareas que son propias de un sindicato, y además también pone en marcha una serie de servicios que sitúan a sus afiliados/as ante una serie de ventajas a la hora de estar informados y asesorados, en materia jurídica, de vivienda, en la compra de determinados servicios, etc.”.*

La Unión General de Trabajadores está formada por:

- *Trabajadores y trabajadoras asalariados en los distintos sectores económicos.*
- *Trabajadores/as asociados en forma de cooperativa o en autogestión.*
- *Trabajadores/as por cuenta propia, en paro o que buscan su primer empleo.*
- *Y trabajadores/as que han cesado en su actividad laboral por padecer algún tipo de incapacidad o por la jubilación.*

La UGT se rige exclusivamente por la voluntad de sus afiliados y afiliadas, además es independiente de: Gobiernos, Partidos políticos, Confesiones religiosas, Administradores y empleadores.”

UGT-A fue creada en 1980 y en 1888, UGT confederal. Cuenta con 150.000 mil afiliados en Andalucía. Cuando concluya el actual proceso de

fusión de federaciones, UGT Andalucía quedará estructurada con las siguientes federaciones, cada una con ámbito regional y provincial: FeSP (Federación de Empleados de los Servicios Públicos, ya constituida); FeSMC (Federación de Servicios de Movilidad y Consumo, ya constituida); y FICA (Federación de Industria, Construcción y Agro, actualmente formada por MCA y FITAG).

Tiene como objetivo esta organización defender y mejorar los derechos e intereses de los trabajadores y trabajadoras, desde una actuación directa en las empresas, sirviendo de apoyo a las instituciones y negociando con ellas el impulso de nuevas políticas sociales, desde una perspectiva progresista. Igualmente difundiendo a través de todos los medios los valores socialistas y socialdemócratas de la organización.

En su Congreso nº. 11 que tuvo UGT se definía así misma como: *“La UGT Andalucía es una organización sindical⁴³², democrática, al servicio de los trabajadores y pensionistas andaluces, que en sus tareas diarias articulará y cohesionará los distintos intereses que se expresan en el mundo del trabajo, integrando activamente a distintos colectivos sociales y siendo respetuosa con las identidades de sus afiliados y afiliadas.”*

Este Sindicato tiene una estructura orgánica⁴³³ que está compuesta de una estructura territorial y otra estructura sectorial. Esta última está formada por federaciones que son: *“los órganos que agrupan a los trabajadores y trabajadoras en función del sector productivo al que pertenezcan, según criterios de homogeneidad en la actividad económica y siendo su objetivo genérico la defensa de las condiciones de trabajo, empresa y sector. Por tanto, cada federación agrupa a una serie de actividades o sectores productivos.”* Y está la estructura territorial que forman las uniones provinciales: *“la estructura territorial de UGT integra a los trabajadores y trabajadoras de un territorio sin distinción de actividad o sector. Agrupan a las Federaciones en el ámbito territorial.”*

⁴³² Programa fundamental del 11 Congreso UGT-A: <<http://www.ugt-andalucia.com/documents/10157/fcc90978-6593-488f-8db0-94c08445f95b>>. [Consulta: 21-04-17].

⁴³³ Estructura orgánica de UGT-A: <<http://www.ugt-andalucia.com/estructura-organica>>. [Consulta: 21-04-17].

En el mes de abril de 2016 cambió la ejecutiva de UGT-A⁴³⁴ que es el órgano con mayor responsabilidad de la organización. En este órgano la Secretaría de Comunicación está presente. Forma parte de la Ejecutiva andaluza, proponiendo y participando de las decisiones. El nuevo responsable de Comunicación es Fernando Morillo. Es licenciado en periodismo por la universidad complutense, con cursos de doctorado en comunicación por la Universidad de Sevilla y trabajando en la actualidad en Canal Sur Radio Televisión. Anteriormente periodista, reportero y editor en Canal Sur Radio, Canal Sur Televisión, Radio Aljarafe, Editmedia Tv, Radio Sur Andalucía y revista de la UCE-A; formador en la empresa consultora Factor Consultores y del Fondo Social Europeo. Y en Medios como Canal Sur Televisión, Canal Sur Radio, Radio Aljarafe, La Voz de la Campiña (Utrera), Editmedia Tv (productora de tv), Consumerismo (revista UCE). 20 años como afiliado, 15 como delegado de personal, y un año como responsable de Comunicación.

En el encuentro mantenido con Fernando y su equipo de la Secretaría de Comunicación comentó que: *“Tenemos campañas permanentes en las empresas, en las Redes Sociales y en contacto con los medios a través de ruedas de prensa y entrevistas. Estamos elaborando un plan estratégico que coordine todas las acciones y el trabajo de las distintas federaciones y uniones, para que desde el gabinete de comunicación podamos darle la difusión necesaria.”*

La Secretaría de Comunicación, que se creó en 1980, cuenta, además de Fernando, con 2 personas más. En toda Andalucía son en total 19 personas. En sus perfiles formativos hay trabajadores y trabajadoras que son periodistas, la mayoría licenciados, con experiencia en Prensa, Radio, Televisión y otros Gabinetes de Comunicación. Y los responsables de Comunicación designados por las ejecutivas del Sindicato que tienen un perfil sindicalista y con profesiones de todo tipo.

El equipo regional de Sevilla está formado por Fernando, por Sonia y Miriam. Ellas dos elaboran el dossier diario a primera hora con las noticias aparecidas en Prensa. Se encargan de recibir las llamadas de los Medios interesados en entrevistas, de organizar las Ruedas de Prensa, las Redes Sociales y de elaborar campañas. También se ponen en contacto con los técnicos de otros departamentos cuando se necesita información. Fernando Morillo, el secretario de Comunicación, gestiona las entrevistas,

⁴³⁴ Ejecutiva de UGT-A: <http://www.ugt-andalucia.com/web/10157/noticias/-/asset_publisher/gJ7n/content/conoce-a-nuestra-comision-ejecutiva-regional>. [Consulta: 21-04-17].

decide los temas de las campañas, mantiene las relaciones con los Medios y con los responsables de otros departamentos de UGT para atender sus peticiones de difusión, o para proponerles que se divulguen determinados temas. Participa en las reuniones de la Ejecutiva y mantiene el contacto con el Departamento de Comunicación confederal y con los provinciales.

Especialmente desde distintos espacios organizacionales y la Secretaría General, llegan peticiones a la Secretaría de Comunicación para que se difundan trabajos, denuncias de vulneración de derechos en los ámbitos que le correspondan (laboral, discapacidad, mujer...), convocatorias de Prensa, movilizaciones, elaboración de campañas...

Están todos los centros provinciales en permanente contacto unos con otros y con la Ejecutiva, usando grupos de WhatsApp, mail, teleconferencia y teléfono. Desde enero de 2017 se usa mucho, para acciones formativas y de información, el Facebook Live con gran resultado y aceptación. A través de correo electrónico se difunden convocatorias de ruedas de prensa, movilizaciones, reuniones, y cualquier actividad que pueda tener interés para los Medios de Comunicación. Se utilizan también múltiples redes sociales como Twitter, Facebook, Instagram, Canal de tv en Youtube (ugtandaluciatv), Flick, Telegram, Periscope y Google+.

Como canales de comunicación además de las redes anteriormente descritas y su web, preferentemente la Secretaría de Comunicación apuesta en primer lugar por el trato directo que realizan sus delegados de personal en las empresas. Son ellos los que transmiten directamente los mensajes, las campañas y la necesidad de movilizarse si es necesario. Por lo demás UGT-A tiene una página web desde la que se accede a todos los servicios que necesitan los afiliados y no afiliados, con servicio jurídico, asesoría laboral, asesoría en prevención de riesgos laborales, atención a la mujer...

Su grupo preferente destinatario de la Comunicación son los trabajadores y trabajadoras en Andalucía, de todas las edades. UGT como sindicato de clase, trata de defender los intereses de la clase trabajadora en todos los sectores. No defiende intereses corporativos, sino generales. La organización muestra especial atención a los colectivos con más problemas para defender sus derechos como los jóvenes, los mayores, las mujeres, las personas con discapacidad...y su grado de interacción es muy alto a través de los representantes de los trabajadores en las empresas. Comenta Fernando: *“En la web también recibimos mensajes, al igual que en Twitter, Facebook y otras redes sociales”*.

En el momento de esta investigación se estaba realizando una campaña dirigida a los mayores con un tríptico en defensa del actual

sistema de pensiones. Otra campaña a través de las redes para difundir la asociación juvenil Surgente y las ventajas para afiliados de UGT menores de 35 años. Hay otra campaña contra el TTIP con movilizaciones e impactos en redes sociales. Estos contenidos son aprobados por la Ejecutiva y después es la Secretaría de Comunicación con sus técnicos los que elaboran y desarrollan las campañas.

Para profundizar más en la acción comunicativa de la Secretaría de Comunicación del Sindicato se ha partido del documento programa de acción⁴³⁵ en su preparación del 11 congreso de UGT-A. De ahí se han extraído párrafos con contenido relacionado con el tema de nuestra investigación. Partiendo de este documento mantenemos los epígrafes, textos y números del documento para su comprensión y visión total de la Comunicación en UGT-A. En el apartado 6.4. que lleva el título: “Profundizar en la participación democrática de los afiliados y las afiliadas” se dice en los siguientes números:

“1302. Nuestros Estatutos y Resoluciones Congresuales, contemplan las fórmulas y garantías para la participación democrática de los afiliados y afiliadas.

1304. Desde la UGT Andalucía se entiende necesario potenciar los canales existentes de participación de nuestros afiliados y afiliadas, así como establecer nuevos instrumentos que atiendan a la diversa casuística que contrarresta el que la participación sea activa, inmediata, eficaz.

1306. El contacto directo con nuestros afiliados y afiliadas, sobre todo a través de las secciones sindicales y delegados y delegadas, no puede ser suplido por ninguna otra opción.

1311. - Establecer canales de participación, complementarias a las establecidas en las Resoluciones Congresuales, vía nuevas tecnologías (web, e-mail, redes sociales...) para que con carácter previo a la adopción de decisiones, de importante calado a nivel sindical o con amplia repercusión social se posibilite a las bases en su totalidad la expresión de su opinión.

1315. - Trabajar respecto al crédito y credibilidad de quienes ejercen labores sindicales representando a UGT.

⁴³⁵ Programa de acción. Ponencia para el 11 congreso UGT-A: <<http://www.ugt-andalucia.com/documents/10157/b60ba1f0-412a-4f95-b916-a78a20b8176e>>. [Consulta: 21-04-17].

1319. - Los afiliados y las afiliadas, con independencia de los cauces de participación ya establecidos en nuestras normas internas, tendrán la oportunidad de denunciar y expresar cuántas situaciones sean contrarias a la participación democrática interna, así como a elevar las consideraciones y propuestas respecto a la acción sindical. Con independencia de los cauces habituales, se establecerá el denominado “Buzón del afiliado y la afiliada” como cauce específico a tales efectos, a través de la utilización de las nuevas tecnologías (correo electrónico y aplicación Web).

1320. - Utilizar las nuevas tecnologías (Web) y redes sociales como cauce de participación de los afiliados/as. Se llevarán a cabo encuestas periódicas sobre temas de actualidad socio-laboral de carácter transversal, que serán tenidas en cuenta en la conformación de las líneas y posicionamientos sindicales.”

Seguimos en el mismo documento anterior y en el apartado 6.5., que lleva por título “La Comunicación Sindical” se dice en los siguientes números:

1333. “La comunicación proyecta nuestra acción sindical interna y externamente. Su acción se extiende transversalmente al conjunto de actividades del Sindicato por lo que se convierte en una responsabilidad compartida del conjunto de la Organización.

1334. La coordinación, formación, el acceso y la relación con los medios de comunicación y nuestros propios medios, contribuyen a fijar posiciones ante las personas trabajadoras y la sociedad en general, favoreciendo de esta forma nuestra presencia y crecimiento como sindicato mayoritario.

1335. La comunicación interna es prioritaria para generar opinión entre nuestra afiliación y representación sindical, propiciando su participación en las propuestas sindicales. La comunicación externa es la proyección pública de nuestra imagen y nuestras propuestas. Para este objetivo es esencial la profesionalización de los equipos de comunicación, y la formación de las personas dirigentes y gabinetes técnicos.

1336. Pero si hemos de destacar el papel de nuestro trabajo en comunicación, tanto interna como externa, es el que posibilite un mayor grado de participación e integración de nuestros afiliados y afiliadas. Actualmente se trata de un pilar básico en la cultura integradora, participativa y activa de nuestros afiliados y afiliadas en la Organización.

1337. La crisis por la que actualmente atraviesan los medios de comunicación requiere una especial atención. Los intereses económicos y

políticos de los grandes medios de comunicación privados, y el desmantelamiento de los medios de comunicación públicos por parte de los gobiernos conservadores, están dibujando un panorama complicado para la proyección pública de nuestros mensajes.

1338. Nuestros medios de comunicación (Web, perfiles de facebook, twitter, blog, etc.) deben estar en primer lugar al servicio de la comunicación interna proporcionando, a nuestra afiliación y representación sindical, información directa y análisis pormenorizados de nuestras propuestas.

1339. Aún así, no hemos de obviar la importancia y repercusión de estos mismos medios con respecto a nuestra comunicación externa y conformación de la opinión pública respecto a nuestro trazado en la acción sindical.

1340. Las redes sociales están permitiendo el acceso a públicos que se nutren esencialmente de información y coparticipación a través de estas tecnologías.

1341. Las nuevas tecnologías no habrán de suplir en ningún momento la comunicación directa con nuestros afiliados/as, pero hay que reconocer la virtualidad en cuanto a inmediatez, incidencia, coste y vía para ampliar los cauces de participación e integración de los afiliados y las afiliadas con respecto a la acción sindical de nuestra Organización.

1342. Objetivos:

1343. - Hacer llegar y recibir mensajes de forma eficaz y eficiente, profundizando en la utilización de nuevas herramientas y medios de comunicación, en todos los niveles y estructuras de la Organización.

1344. - Trabajar de forma coordinada, con establecimiento de criterios y protocolos de actuación, en materia de comunicación interna y externa.

1345. - Consolidación de la intranet de la UGT Andalucía, ampliando aplicaciones que hagan más ágiles la comunicación, así como la gestión y ejecución administrativa.

1346. - Unificar la imagen de marca de la Organización, atendiendo al “Manual de Identidad Corporativa” y a criterios de identidad territorial.

1347. - Trasladar a la opinión pública nuestro ideario sindical, propuestas y actuaciones de forma eficaz, coordinada y con mensajes unificados”.

Respecto al Programa de Acción se dice:

1348. - *Consolidar y potenciar coordinadamente nuestra presencia y relación con los medios de comunicación (prensa escrita, radiofónica, audiovisual y digital).*

1349. - *Ser referentes en Andalucía en información socio-laboral, veraz, objetiva y transparente.*

1350. - *Contrarrestar con contundencia las líneas estratégicas de descrédito y ataque hacia nuestro sindicato.*

1351. - *Rentabilizar el trabajo de comunicación priorizando en cuántas actuaciones puedan tener mayor y mejor repercusión en nuestra tasa de afiliación y representatividad.*

1352. - *Adecuar nuestras plataformas de comunicación técnicamente en aras a conseguir efectividad y garantías en las mismas.*

1353. *Actuaciones:*

1354. - *Diseñar planes de comunicación con carácter anual, en coordinación con los organismos del ámbito, donde se establezca entre otras cuestiones, un trabajo programado que repercuta asimismo de forma efectiva en el incremento de la tasa de afiliación y representatividad. Se sistematizará el envío de email del UGT INFORMA de la UGT Andalucía, ampliándose la base de datos de correos electrónicos de los destinatarios, afiliados/as y delegados/as.*

1355. - *Designar un responsable de comunicación en todas las comisiones ejecutivas para asegurar el valor estratégico de la comunicación en la vida interna y la coordinación en la proyección externa.*

1356. - *Establecer mecanismos de coordinación interna que permitan homogeneizar mensajes e iniciativas conjuntas. Se establecerán reuniones de trabajo, al menos una vez al semestre, de los responsables de comunicación del ámbito organizativo que corresponda, tanto en la estructura territorial como sectorial, para desarrollar planes de comunicación conjuntos.*

1357. - *Elaborar y desarrollar manuales de comunicación donde se establezcan principios, criterios y procedimientos para ordenar la comunicación en el conjunto de la Organización, para lo que hay que establecer estrategias coordinadas entre todas las estructuras del Sindicato en materia de redes sociales para la comunicación, información*

y propaganda que posibilite y refuerce el contacto entre la militancia y el mensaje sindical.

1358. - Desarrollar y potenciar las aplicaciones de la intranet de la UGT Andalucía, como instrumento de comunicación interno.

Programa de Acción

1359. - Elaborar cuantos documentos o soportes audiovisuales sean posibles para apoyar la difusión de nuestras propuestas, reivindicaciones y mensajes de forma unificada, así como para contrarrestar las campañas antisindicales.

1360. - Establecer una Red de redes sociales del conjunto de los organismos de la UGT Andalucía que sirva de plataforma para informar de la calidad y transparencia en nuestra acción sindical.

1361. - Desarrollar formación en materia de nuevas tecnologías, redes sociales y otros instrumentos en materia de comunicación, y gestionar los mismos de acuerdo con los Manuales de gestión de redes sociales de la UGT Andalucía.

1362. - Desarrollar el potencial de nuestra página Web como mecanismo rápido y eficaz de información y comunicación, con nuestros afiliados y afiliadas y opinión pública, formando a los usuarios habilitados en la autogestión de los espacios Web de cada organismo y estableciendo un protocolo de actuación al respecto.

1363. - Establecer criterios de unificación de imagen con identidad territorial en los formatos de documentos y elementos utilizados en las distintas campañas, respetando el Manual de Identidad Corporativa.

1364. - Potenciar el trabajo en colaboración con medios de comunicación respecto a las publicaciones digitales y Web TV, para convertirnos en referentes de una información veraz, ágil y que contrarreste las líneas informativas mediatizadas por perfiles ideológicos antisindicales.

1365. - Culminar la plataforma única de comunicaciones, a través de la cual todos los organismos de la UGT de Andalucía, tanto uniones provinciales como federaciones, y sindicatos, provinciales y regionales, tengan a disposición un sistema de navegación Web y de correo electrónico seguro y eficiente, y que garantice los accesos seguros a las aplicaciones de gestión corporativas como a la propia intranet de UGT en Andalucía.

1366. Los cambios organizativos previstos (fusión de federaciones y sectorialización) requerirán nuevas dinámicas de comunicación. Proponemos: Estructurar la red de comunicación de cada nueva organización aprovechando esos procesos.

1367. Esto significaría la transformación funcional de las áreas de comunicación. La puesta en marcha de los objetivos marcados más arriba requiere estructuración y coordinación:

1368. Incorporar criterios de comunicación a las estructuras y cuadros sectoriales estatales.

Programa de Acción

1369. Trabajar con los sectores estatales la identificación de las estructuras territoriales, identificar en las mismas a los responsables o interlocutores para los temas de comunicación.

1370. Apoyar a los responsables sectoriales territoriales de comunicación en la identificación de los medios locales o regionales con los que se puede trabajar, e introducirles en la dinámica de relación con los periodistas.

1371. Establecer criterios comunes con todos los sectores sobre la forma de realizar notas informativas, comunicados a los medios, realizar páginas web, crear perfiles en redes sociales, utilizar los logos, intervenir ante los medios, etc...

1372. Participar en la planificación, diseño, y desarrollo de las campañas o movilizaciones que decida la organización, especialmente en lo relativo a su difusión e impacto público y su presentación y comunicación a los medios de comunicación y traslado a redes sociales.”

Se evidencia una gran apuesta por la Comunicación y la Formación en Comunicación dentro de la nueva estrategia del Sindicato. La Secretaría de Comunicación mide la eficacia de la gestión de la Comunicación según el seguimiento y el interés que ponen los Medios de Comunicación en la difusión de nuestros mensajes. También por las entradas en las redes sociales, la participación en movilizaciones públicas, y las relaciones personales en lugares públicos y en las redes. Se hacen recortes de Prensa diariamente. El Departamento no hace encuestas, las cuales sí las hacen las federaciones en algunos sectores y empresas, pero no mantienen una periodicidad ni están generalizadas. Cada vez que un Medio hace una entrevista a la Secretaría General, se le prepara y posteriormente se analiza el resultado y su repercusión. Y en las Redes Sociales cada vez que se introduce un tema en las mismas se hace un seguimiento de su impacto. La

Ejecutiva Regional también valora los resultados de las campañas y la toma de decisiones sobre mejora y corrección de los métodos y ejecución. Pero se subraya que es en persona, en las mismas empresas donde se analiza la repercusión mediática y en las redes sociales de las campañas.

Se valoran como intangibles la experiencia y trayectoria profesional, la formación del personal y de los ejecutivos, la imagen de la organización y de los miembros de las ejecutivas, la ideología progresista y los valores en defensa de lo público. Su medición y valoración corresponde a la Secretaría de Organización.

Aquí dejamos este cuadro de los canales propios de difusión y conversación de UGT-A:

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://www.ugt-andalucia.com
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/UGT_Andalucia
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/ugtandalucia/
3.2.4. Instagram:	
3.2.5. Telegram:	http://telegram.me/ugtandalucia
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/UGTAndaluciaTV
3.2.7. flickr	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	https://plus.google.com/u/0/102500413435481440983
	http://www.ugt-andalucia.com/web/10157/16
	http://www.formacionyempleo.ugt-andalucia.com
	http://www.ugt-andalucia.com/web/guest/comunicados

En la web de UGT-A se dispone de una zona prensa: <<http://www.ugt-andalucia.com/zona-de-prensa>> donde se puede encontrar recursos audiovisuales, comunicados, convocatorias y contacto.

7.3.5.2. Comisiones Obreras Andalucía (CC.OO-A.)

Comisiones Obreras es el primer sindicato de España en afiliación y representación igualmente en Andalucía. En 2017 está celebrando el 40 aniversario de su legalización⁴³⁶. Como dice en su web⁴³⁷: “CCOO de

⁴³⁶ Celebración del 40 aniversario de la legalización de CCOO-A:

<<http://www.andalucia.ccoo.es/noticia:238249-->

CCOO_A_destaca_su_legado_hacia_la_democracia_y_busca_seguir_siendo_factor_de_cambio_y_referencia_del_movimiento_obrero_en_Andalucia>. [Consulta: 24-04-17].

<http://cadenaser.com/emisora/2017/04/24/radio_sevilla/1493043655_702273.html>.

[Consulta: 26-04-17].

Andalucía es una organización sindical independiente, democrática y de clase que defiende los intereses profesionales, económicos y sociales de los trabajadores y las trabajadoras en todos los ámbitos, especialmente en todos los centros de trabajo.

- *CCOO de Andalucía reivindica los principios de justicia, libertad, igualdad y solidaridad de los trabajadores y trabajadoras y persigue la supresión de todo tipo de opresión, discriminación y explotación en la sociedad.*
- *CCOO de Andalucía es el primer sindicato de la Comunidad Autónoma por número de personas afiliadas y por delegadas y delegados elegidos en las elecciones sindicales.*
- *CCOO de Andalucía se estructura en dos tipos de organizaciones: Federaciones o Sectores y Uniones Provinciales. La Federación o Sector está relacionado con la actividad productiva, mientras que la Unión Provincial, por su parte, está relacionada con los trabajadores y las trabajadoras que mantienen una relación laboral en un territorio.”*

CCOO-A tiene su domicilio social en la calle Trajano número 1-6^a planta, 41002 en Sevilla. CCOO-A está confederada libremente a la Confederación Sindical de Comisiones Obreras. El organigrama de CCOO-A lo encontramos en la web⁴³⁸. La Comisión Ejecutiva⁴³⁹ está formada por diez personas, donde se encuentra Trinidad Villanueva Pérez como secretaria de Comunicación y persona de referente de la Comunicación de CCOO-A.

En el artículo 1 de sus estatutos⁴⁴⁰ donde se define que es CCOO-A y su ámbito de actuación se dice:

1. La Confederación Sindical de Comisiones Obreras de Andalucía, en anagrama CCOO-A, es una organización sindical democrática y de

⁴³⁷ <http://www.andalucia.ccoo.es/Conocenos/¿Quienes_somos?>. [Consulta: 24-04-17].

⁴³⁸ Organigrama de CCOO-A:
<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/2/o164521.pdf>>.[Consulta: 24-04-17].

⁴³⁹ Comisión ejecutiva de CCOO-A:
<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/2/o164521.pdf>>.[Consulta: 24-04-17].

⁴⁴⁰ Estatutos UGT-A, pág. 57:
<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/8/o133635.pdf>>. [Consulta: 24-04-17].

clase que confedera a las Federaciones Andaluzas e integra a las Uniones Provinciales relacionadas en el art. 17.

2. Defiende los intereses profesionales, económicos, políticos y sociales de los trabajadores y trabajadoras en todos los ámbitos, especialmente, en los centros de trabajo. Pretende la supresión de todo tipo de opresión, discriminación y explotación capitalista y orienta su actividad hacia:
 1. CCOO-A adopta la forma jurídica de Confederación Sindical al amparo y en concordancia con lo estipulado en la Ley Orgánica 11/85, de 2 de agosto, de Libertad Sindical.

Organización y Agente Socio-Económico definen así misma a CCOO-A⁴⁴¹: *“La planificación de la comunicación es una tarea imprescindible para CCOO de Andalucía como organización y como agente socioeconómico que interactúa con el resto de instituciones y organismos andaluces y que tiene una clara proyección hacia las personas trabajadoras y la sociedad en general”*.

En el Manual de Comunicación y Estilo de CCOO Andalucía⁴⁴² se dice en su presentación: *“Cualquier organización o institución pública persigue hoy en día una política de comunicación eficaz y unificada que, por un lado, aumente su grado de reconocimiento en la sociedad y, por otro, ayude a una mejor coordinación en su estructura interna. Para ello es necesario que toda la organización conozca y respete las reglas marcadas por la misma – como resultado de un proceso de reflexión y análisis- en materia de comunicación interna y externa. [...] nos encontramos, pues, ante un Manual que nace como respuesta a la necesidad de marcar unos parámetros claros en la comunicación externa e interna de CCOO Andalucía y sus estructuras, así como para mejorar la coordinación de todas las acciones comunicativas del sindicato bajo la responsabilidad de las secretarías de comunicación”*.

La Comunicación es comprendida desde el inicio en CCOO-A como una acción fruto de un proceso de reflexión y análisis. De este modo, aunque las acciones comunicativas sean vistas como acciones técnicas que hay que aprender y organizar según el manual, el horizonte marcado es el de lograr el reconocimiento de la sociedad. Esto solamente será posible cuando se llega a

⁴⁴¹ CCOO de Andalucía. Manual de Comunicación y Estilo de CCOO Andalucía, diciembre 2009, pág. 11.

⁴⁴² Ibidem, pág. 9.

una visión estratégica. Así lo afirma el mismo manual cuando dice: *“Este manual pone en valor una visión estratégica de la comunicación en CCOO, coordinada desde las Secretarías de Comunicación de cada ámbito, que haga converger en un mismo punto los objetivos sindicales y los objetivos comunicativos, de manera que surja una comunicación unificada bajo criterios comunes que facilite y propicie los objetivos de la organización.”*

Esta comunicación unificada persigue no sólo el reconocimiento del emisor CCOO-A, sino el reconocimiento de los valores positivos del sindicato⁴⁴³. Así se afirma que la comunicación de CCOO-A busca fortalecer la marca: *“La marca CCOO de Andalucía tenga una “manera propia” de transmitirse y de “hablarle” a las personas receptoras, de manera que éstas reconozcan inmediatamente la “voz” del sindicato tras cualquiera de sus acciones comunicativas. La marca CCOO de Andalucía debe autoexpresarse de una manera reconocible y diferenciada del resto de “marcas competidoras”.*

La Secretaría de Comunicación está liderada por Trinidad Jiménez. Para ella y su equipo, la Comunicación está comprendida dentro de la estrategia sindical. Por eso es muy importante su planificación⁴⁴⁴: *“Sin una buena planificación, que defina a los distintos públicos- objetivos y el tipo de comunicación destinado a cada uno de ellos, la organización perdería gran parte de su fuerza interna y de su capacidad de influir en la opinión pública andaluza”.* Trinidad no se ve como jefa de Prensa. Ella es la responsable sindical de Comunicación. No proviene del mundo del Periodismo sino de la Sanidad donde dejó su ejercicio profesional para dedicarse a la Comunicación sindical en su ámbito profesional de Sanidad. De allí llegó a formar parte de la Comisión Ejecutiva⁴⁴⁵ de CCOO-A. Ella ha tenido que aprender y desarrollarse en las artes comunicativas desde una organización que es diversa en su esencia a una empresa o a un partido político como es la realidad organizativa sindical. Ha sido todo un reto estar en este campo comunicativo del cual se siente muy satisfecha tanto por la confianza depositada en su labor como por el amplio campo de acción sindical que le ha permitido desarrollar y hacer crecer el área de Comunicación en CCOO-A.

⁴⁴³ Ibid, pág. 10.

⁴⁴⁴ Ibid, pág. 11.

⁴⁴⁵ Comisión Ejecutiva de CCOO-A:
<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/4/o164525.pdf>>. [Consulta: 26-04-17].

Seis son los objetivos de la Comunicación de CCOO-A que aparecen referidos en su manual⁴⁴⁶:

- *“Garantizar que la información pasa de las estructuras sindicales al conjunto de la organización, de la afiliación y a los distintos públicos-objetivos del sindicato.*
- *Dar coherencia y unicidad a la imagen y a todos los mensajes de CCOO de Andalucía bajo la coordinación permanente de las Secretarías de Comunicación de las distintas organizaciones.*
- *Cuidar el contenido y mantener los parámetros de calidad de los mensajes e informaciones que CCOO emite.*
- *Optimizar los recursos y los medios de los que dispone la organización para comunicar más y mejor, y hacerlo de una manera más eficiente.*
- *Aprovechar las nuevas tecnologías para hacer más eficiente y eficaz la comunicación del sindicato.”*

Y estos seis objetivos están supeditados a dos premisas muy importantes:

- *“La Comunicación siempre debe ponerse al servicio de la estrategia sindical.*
- *La persona receptora es el centro de la política de Comunicación de CCOO de Andalucía.”*

Estas dos premisas hacen que comprendamos más la visión estratégica de la Comunicación en el sindicato CCOO-A. Las acciones comunicativas no pueden perder estos dos referentes, por una parte los objetivos sindicales y de otra parte el sujeto destinatario. Así se dice: *“conociendo la persona receptora que se pretende llegar, se deben definir los mensajes y las herramientas más adecuadas para llegar a ese público-objetivo”*.

Para Trinidad Jiménez la Secretaría de Comunicación es transversal. Esto quiere decir que todas las acciones de las demás secretarías se comunican y pasan por la Secretaría de Comunicación para hacerlo externo. Hay una relación directa con las demás secretarías y con la Secretaría General. Una comunicación con todos los responsables de las uniones provinciales y las federaciones. En este sentido se destaca la fluidez y la inmediatez.

⁴⁴⁶ Ibidem.

Desde su equipo, se marcan las pautas de Comunicación que llegan a cada delegado y a toda la afiliación. Un número importante de afiliación usa el canal del correo electrónico. Este canal es importante y a través del mismo se hace llegar todos los mensajes como por ejemplo, las actualizaciones que aparecen en el blog de Paco Carbonero⁴⁴⁷. A nivel de imagen corporativa, las pautas se marcan desde la sede regional. Se dispone tanto del manual gráfico⁴⁴⁸ y el Manual de Comunicación anteriormente citado que indica la filosofía y acciones de comunicación. Sirven de guía a las secretarías de comunicación en las uniones provinciales y que a su vez, tienen relación con los sindicatos provinciales, que como sindicato sociopolítico son responsables de estar en contacto con los Medios. Las federaciones a su vez están en contacto con las uniones provinciales para la difusión a los Medios. Así que desde las provincias o desde la unión provincial o regional se establece la fuente de emisión.

Trinidad Jiménez y su equipo están en permanente contacto con las Federaciones y Uniones. Desde la Unión Regional se envían en ocasiones notas sobre valoraciones de diversos estudios como datos del paro. Entonces se les envían a las provincias para que la provincialicen en sus medios –al estar el sector mediático muy provincializado–, y adecuen el contenido a los Medios de Comunicación.

El equipo de Comunicación que forma parte de la Secretaría Regional de Comunicación de CCOO-A está formado además de Trinidad por Rocío, que lleva la labor periodística como las notas de Prensa, y por Antonio que desarrolla todo lo que son tecnologías, web y redes, comunicación audiovisual. Tras el ERE que tuvieron, no pudieron seguir contando con otra persona que trabajaba como redactor con Rocío.

De publicidad se contrata poco y en ocasiones una campaña de cuñas. Se usa más la Radio en estas campañas que la publicidad en Prensa. Como dice Trinidad: *“Creemos que se difunde más y mejor en Radio. La Prensa en papel se lee menos. La Radio se sigue mucho. Tuvimos dos programas de Radio en Cadena Ser y Salud laboral hasta diciembre del 2016.”*

Para Trinidad, los públicos prioritarios son los trabajadores y la sociedad en general. Ella está a disposición de los periodistas con los que tiene muy buena relación. En el Sindicato no tienen portavoces ya que

⁴⁴⁷ Blog de Paco Carbonero: <<http://pacocarbonero.es>>.[Consulta: 24-04-17].

⁴⁴⁸ Manual gráfico de CCOO-A, <<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/6/o164876.pdf>>.[Consulta: 24-04-17].

normalmente cada Secretaría sería responsable de su sector. Pero ella estaría como portavoz en caso de emergencia. Pero siempre estaría ella para organizar y preparar la Comunicación respecto a las demandas de los Medios de Comunicación.

Desde su comprensión de la Secretaría de Comunicación como secretaría estratégica le pareció oportuno establecer con su equipo un Manual que guiase la acción sindical comunicativa. Este Manual que es muy valorado, es la guía que ha llegado a toda la organización de CCOO-A. La maquetación y la idea es el trabajo del Gabinete de Comunicación de CCOO-A. En estos momentos están trabajando en la elaboración de un Manual de Comunicación Interna.

Disponen también de un Manual de Redes Sociales y un Plan Estratégico de las mismas que le hizo una empresa. Y de ahí se sacó una guía rápida de Redes Sociales con el objetivo que todas las Redes Sociales se identificasen como redes de Comisiones Obreras, tanto si es una Federación o un Sindicato Provincial. Desde la la Secretaría de Comunicación se llevan las dos redes sociales Facebook y Twitter. Dentro del Facebook de Andalucía se entra en el Facebook las provincias y sectores.

Trinidad lleva en la Secretaría de Comunicación quince años, desde que la llamó a formar parte del equipo el que fuese secretario general de CCOO-A Julio Ruiz. Como bien destaca ella, le ha tocado vivir una gran transformación sindical. En aquel tiempo no había web. Ella ha ido formando el equipo de Comunicación del que dispone ahora. Entonces no se había provincializado tanto la Comunicación cuando ella entró. A raíz de crearse los Gabinetes de Comunicación en todas las provincias, en la mayoría había periodistas, se ha creado una relación con la Prensa y una manera actual de comunicar gracias al manual. Esto se ha notado, en percepción de Trinidad, en la presencia de CCOO-A en los Medios. Tienen seguimiento de Prensa y de los Medios digitales. Recogen las noticias; ellos elaboran los dossieres que después envían a todos.

El Sindicato CCOO-A se encamina al XII Congreso de la Confederación Andaluza en los días 31 de mayo y 1-2 de junio de 2017. Allí se presentará la nueva candidatura a sustituir al actual secretario general de CCOO-A Francisco Carbonero, y donde se presenta a sustituirle la actual secretaria de Política Sindical y Empleo, Nuria López. El pasado 22-11-

2016 fueron aprobados por el Consejo Confederal los documentos⁴⁴⁹ para el 12 Congreso de CCOO-A. Haciendo una revisión de los mismos en clave comunicativa se dice en el número 478: *“Nuestros delegados y delegadas adquirirán y perfeccionarán conocimientos sindicales y habilidades interpersonales y de comunicación, con las mejores herramientas técnicas, pedagógicas y de apoyo sindical posibles. Un delegado o una delegada es, en función sindical, la voz pública y autorizada de CCOO en su ámbito, por lo que debe tener la conveniente capacitación para asesorar, responder, intervenir y/o solventar las cuestiones que se le planteen. Debemos ofrecerles los instrumentos necesarios para acometer con eficacia la necesaria negociación colectiva en sus empresas. Para todo ello es fundamental que dicha formación sindical incorpore necesariamente un compromiso básico con la Organización basada en la afiliación del propio delegado o delegada.”* Esta idea aparece ya en el Manual de Comunicación cuando se dice⁴⁵⁰: *“Hay que dar la máxima importancia a todos y cada uno de los actos comunicativos que realiza alguna de sus organizaciones, ya que siempre serán identificados con CCOO de Andalucía y no como pertenecientes a esa organización particular. Es decir, en la comunicación institucional cualquier emisor – persona y organización- actúa en nombre de CCOO y los efectos que provoque esa comunicación – sean positivos o negativos – se añaden siempre a la marca genérica del sindicato”*.

De esta línea se comprende la apuesta por un paradigma comunicativo que pasa de una voz como emisor en CCOO-A, como solista, a un interpretación de la comunicación coral que tiene su semejanza con la propuesta de Marc Carroggio y que se ha analizado en el punto 3.4 de esta investigación. Y todo esto necesita formación.

Siguiendo con el documento para el XII Congreso se dice en el bloque 4 sobre “Fortalecer la política de comunicación: profesionalidad, credibilidad y transparencia”⁴⁵¹ los siguientes puntos que tal cual se reproducen:

- *“La Comunicación es un elemento fundamental para fortalecer el Sindicato en el interno y en el externo, por lo que reforzarla deber ser un objetivo fundamental para esta nueva etapa.*

⁴⁴⁹ 12 congreso de CCOO-A:

<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/4/o204475.pdf>>.[Consulta: 24-04-17].

⁴⁵⁰ Manual gráfico de CCOO-A, pág. 12.

⁴⁵¹ 12 congreso de CCOO-A. págs.69-71:

<<http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/4/o204475.pdf>>.[Consulta: 24-04-17].

- Para ello, llevaremos a cabo una política de Comunicación e información solvente, útil y atractiva para hacerla llegar de forma unificada al conjunto de la Organización y a la sociedad en general.
 - Por otro lado, la aparición de nuevas formas de Comunicación ha cambiado la manera de relacionarse y las redes sociales son una alternativa a tener muy en cuenta como vehículo para transmitir nuestras acciones ante el bloqueo mediático al que nos someten los espacios tradicionales en manos, en su mayor parte, de los poderes dominantes.
 - Debemos apostar, siempre que sea posible, por la profesionalización de los departamentos de Comunicación territoriales con apoyo del resto de estructuras que los componen y a las que dan servicio, con los pilares básicos que marca la ponencia confederal; esto es, Gabinete de Prensa, espacios Web y redes sociales; y elaboración, edición y difusión, en distintos soportes publicación digital, cartel, folleto, octavilla, etc., la acción sindical de CCOO.
 - Adaptaremos el protocolo de actuación confederal, orientado a regular la información que circula en las diferentes estructuras del Sindicato, dando como resultado un Protocolo de Comunicación Interna que deberá ser aprobado en el Consejo de CCOO de Andalucía.
 - Potenciaremos la formación continua en las distintas estructuras en materia de comunicación a través de herramientas disponibles como la videoconferencia, la elaboración de vídeos tutoriales o la generación de podcast, para dar a conocer todas las nuevas herramientas que se vayan creando en la Organización.
 - Segmentaremos progresivamente los datos recogidos para poder realizar envíos más selectivos acordes a las necesidades, intereses y/o perfil de la persona afiliada. Para ello, se establecerá un protocolo de actuación antes de finalizar 2017.
 - Buscaremos conocer el nivel de satisfacción de la afiliación en relación a nuestras herramientas de comunicación para mejorar la información y los servicios que le trasladamos, a través de una encuesta y su posterior valoración de los resultados obtenidos.
 - Continuaremos la senda de la unificación de la imagen corporativa en todos los formatos y en todas las estructuras impulsando una plataforma online de comunicación interna (Intranet) que se convierta en un espacio de consulta para los responsables de Comunicación, tanto de documentación como de elementos gráficos. Asimismo, crearemos un banco audiovisual con imágenes propias cedidas por los responsables de Comunicación de las Uniones Provinciales y Federaciones, para evitar de esta forma problemas legales con fotografías con derechos de autor.
-

- *Impulsaremos y consolidaremos nuestra presencia en las redes sociales, estableciendo grupos de ciberactivistas en Andalucía que propicien una mayor difusión de nuestras acciones, propuestas y alternativas.*
- *Apostaremos por los medios audiovisuales y podcasts en redes sociales para hacer más atractivo nuestro mensaje.*
- *Buscaremos la presencia permanente de la Organización en el escenario mediático a través del blog de la Secretaría General donde se recoja la opinión del Sindicato sobre asuntos que se consideren relevantes.*
- *Trabajaremos en la consolidación de la nueva página Web que seguirá adaptándose a las últimas tecnologías, y convirtiéndose en herramienta de información y escaparate de la actividad sindical.*
- *Crearemos una APP de CCOO-A.*
- *Fomentaremos la presencia activa de los dirigentes sindicales en redes sociales buscando siempre la difusión de un mensaje unificado y evitando la dispersión. Para ello se hace imprescindible incorporar un Plan para reforzar lo que somos, impulsando lo que nos hace diferentes, a través de nuestro principal activo: la afiliación.*
- *Para ganar en hegemonía social, se hace indispensable incorporar en el primer año del mandato un Plan de refuerzo de las siglas "CCOO," ya sea haciendo uso de las nuevas tecnologías, o de las relaciones personales para que nuestra afiliación se sienta comprometida con nuestros valores sindicales.”*

Se presenta en este cuadro los Medios propios de difusión de CCOO-A:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.andalucia.ccoo.es	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/ccooandalucia	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/ccoo.andalucia	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/c/CCOOAndalucia	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/ccooandalucia/	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.ccoo.es/cms/g/public/o/4/o214867.pdf	Gaceta Sindical Confederación nacional:
	http://www.ccoo.es/cms.php?cd cms_pag=12855&cd cms_elcon_f rom=15380&cd cms_elconmaster_to=37&cd cms_conte=28731&opc_id=2d88420bca00e776411d0	Revista semestral, de carácter monográfico confederación nacional

	404c0170614&opc_id_prin=2f6265f7450466813ea62da04a9e99d8	
	http://www.ivoox.com/perfil-ccoo-andalucia-aj_9550_1.html	Canal de audio-radio en ivoox
	https://plus.google.com/u/0/110041592709824816935	Google +
	http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/6/o210284.pdf	Boletín informativo
	http://andalucia.ccoo.es/cms/g/public/o/6/o164876.pdf	Manual corporativo

7.3.5.3. Unión Sindical Obrera (USO).

Agrupar a los afiliados según la ubicación de su centro de trabajo y/o residencia: *“la Unión Sindical Obrera cuenta con 19 uniones territoriales, correspondientes a la configuración del Estado de las Autonomías. Se encargan del establecimiento y la elaboración de la política sindical, económica y organizativa en el ámbito de su comunidad o ciudad autónoma, en coherencia con la política global que desarrolla la Confederación. El desarrollo y aplicación del Programa Confederal de Formación así como promover la creación de organizaciones territoriales para acercar el sindicato a la realidad, son otras de sus funciones.”*⁴⁵²

En el verano de 2016 USO Andalucía tuvo el congreso donde se renovó la nueva ejecutiva: *“El VI Congreso regional de USO Andalucía, celebrado el 29 de junio en Sevilla, bajo el lema “Más autonomía sindical, mejor sindicalismo”, que ha reunido a 80 delegados, ha reelegido a Agustín Parrilla como secretario general. Le acompañan en la nueva Ejecutiva Regional, Antonio Parra como secretario de Organización; Mercedes Bordoy, como secretaria de Administración y Finanzas, y Ana Belén Palacios en la Secretaría de Acción Social e Igualdad”*⁴⁵³. Ana Belén es la nueva responsable de la Comunicación. No está liberada. Durante el desarrollo del estudio de campo de esta investigación se contactó con María José Piña que durante ocho años ha llevado la Secretaría, llamada hasta antes del Congreso, de Acción Social y Relaciones Institucionales. María José no proviene del Periodismo ni tiene formación de periodista pero ha contado con oportunidades formativas muy interesantes durante los años que ha estado trabajando en este campo. Lleva 25 años trabajando en USO-A. Las federaciones y provincias se coordinaban con ella. Ella opina, en el transcurso de la entrevista que la Comunicación debe estar sectorializada en provincias, más que a nivel regional. Reconoce que la Coordinación de la Comunicación es muy importante para la eficacia de las acciones sindicales.

⁴⁵² <<http://www.uso.es/uniones-territoriales/>>.[Consulta: 24-04-17].

⁴⁵³ <<http://www.uso.es/el-vi-congreso-de-uso-andalucia-reelige-a-agustin-parrilla-como-secretario-general/>>.[Consulta: 24-04-17].

La Comunicación es una asignatura pendiente en el Sindicato. Actualmente se ha hecho un cambio en el organigrama tras el congreso. La Secretaría de Comunicación se llama ahora de Igualdad y Acción Sindical. La misma web < usoandalucia.com> no está operativa.

Las funciones que tenía asignada María José como responsable de la comunicación regional consistían en:

- Comunicados de Prensa. Si era más sectorializado en coordinación con la persona responsable de ese sector.
- Comunicados tanto en coordinación con la federación del sector concreto como de las uniones provinciales.
- Relación con los grupos parlamentarios.
- Llevar la agenda del Secretario y ser la persona de enlace. La Secretaría de Comunicación estaba mejor enfocada hacia el interior del sindicato. Especialmente hacia los afiliados y toda su base de datos. Además se analizaban las noticias de Prensa y se hacía un dossier sobre ámbito sindical y laboral.
- Difundir todas las revistas de USO nacional. De diferentes sectores.
- Hacer un boletín al final de año.
- Canalizar y difundir la Comunicación.

En este momento, en ninguna provincia hay un responsable de Comunicación. Es una organización pequeña. Unos 10.000 afiliados en Andalucía. En el sector de la enseñanza concertada es donde tiene mucha representación y en Justicia. También en el sector de prisiones había muchos afiliados. La Comunicación está llevada entre todos, sin tener a nadie específicamente. Ella estaba registrada y aparecía como referente en la Agenda de la Comunicación de la Junta de Andalucía.

Desde la sede provincial se lleva el Twitter de USO Sevilla y el Facebook. Es una asignatura pendiente la organización de las Redes Sociales. Hay mucho caos en el uso de las Redes porque aparecen muchas cuentas con el nombre de USO.

El público destinatario del Facebook estaba orientado a los afiliados. En los ocho años llevaba la agenda, las relaciones institucionales. Ahora, tras el Congreso, la Secretaría se llama de Igualdad y Acción Sindical. Por Acción sindical se entiende las elecciones sindicales, el convenio colectivo. Está pendiente una sistematización de las redes sociales del Sindicato. La falta de recursos merma las capacidad organizativa de la Comunicación. En el nuevo organigrama al perder la secretaría las palabras “relaciones

institucionales” tendrá que estructurar las reponsabilidades y las acciones comunicativas.

Maria José elaboró una análisis con el resumen de Medios para el último congreso USO-A sobre la presencia en Medios generalistas. La mayoría de las noticias aparecen en el sector de Educación. Fundamentalmente en Prensa. Los Medios convencionales no se hacen eco de ellos por la fuerza de CCOO y UGT que institucionalmente en Andalucía tienen un peso fuerte. En opinión de María José, reconoce que los grandes Sindicatos de Clase poseen unos fuertes Gabinetes y cuentan con el apoyo e intencionalidad de los Medios convencionales.

La web de la Confederación Estatal contiene toda la información ya que no está operativa la web de USO Andalucía. Hay un plan de Comunicación a nivel confederal. María José constata que la crisis ha afectado a la profesionalización de la acción comunicativa. Prácticamente, en Andalucía, el equipo de comunicación no ha estado profesionalizado. En cambio los recursos de Madrid evidentemente son mayores y cuentan con periodistas. Desde Madrid, un Gabinete de Estudios Sociales, se encarga de hacer análisis de la realidad del sindicato y en eso se apoyan para las acciones comunicativas.

A continuación mostramos los canales de difusión en la red y el acceso a las acciones comunicativas:

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.usoandalucia.com http://www.uso.es/tag/uso-andalucia/ http://www.feusoandalucia.es http://spjusoandalucia.blogspot.com.es	
3.2.2. Twitter:		
3.2.3. Facebook:	https://www.youtube.com/user/feusoandalucia	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	A nivel nacional en sus estatutos confederales se dice: Sus órganos oficiales de difusión e información son: “Unión Sindical”, “Unión Sindical Digital”, página web http://www.uso.es y sus per les y páginas o ciales en las redes sociales. http://www.uso.es/wp-content/uploads/2014/07/Estatutos-Confederales-USO.pdf	
	http://www.uso.es/publicaciones/ Noticias USO Andalucía en el portal USO confederal: http://www.uso.es/tag/uso-andalucia/	
	Publicacion digital Madrid:	

	http://www.uso.es/publicaciones/union-sindical-digital/	
--	---	--

7.3.5.4. Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF).

La Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-F) es una Central Sindical de corte moderno y europeo, integrada en la Confederación Europea de Sindicatos Independientes (CESI) y consolidada como tercera vía sindical de ámbito estatal.

Se presenta como una nueva opción sindical para los trabajadores de este país, con un carácter distinto a los clásicos sindicatos de clase. La Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF), Sindicato más representativo en las Administraciones Públicas y con presencia creciente en el sector privado. La ascensión de CSIF a lo largo de los últimos años en el ámbito laboral español, la consolida como tercera organización sindical, tras los sindicatos tradicionales de clase. Se presenta como alternativa a otras opciones sindicales, con un perfil profesional, independiente y por tanto ajeno a directrices partidistas.

En su web se muestra su modelo sindical que se caracteriza por ser⁴⁵⁴:

- *“Independiente: El no estar supeditado a ningún tipo de ideología política ni estar vinculado a organizaciones extrasindicales garantiza nuestra libertad de actuación, manteniendo en nuestras actuaciones como único interés la defensa de los derechos laborales.*
- *Profesional: Nuestro modelo sindical está basado en este principio. Cada grupo de trabajadores defiende y negocia sus propias demandas sin intromisiones de terceros, que pueden entorpecer o perjudicar las reivindicaciones de los diferentes sectores laborales.*
- *Solidario: El carácter de profesionalidad de CSI-F no implica que cada sector laboral se encuentre aislado o al margen de los demás, ya que existe en nuestra organización un fuerte sentido de solidaridad, apoyándose entre sí todos los Sectores en sus reivindicaciones.*
- *Participativo: Que garantiza a los afiliados la posibilidad de poder tomar parte en la elaboración de plataformas reivindicativas,*

⁴⁵⁴ <<https://www.csif.es/sumate/>>. [Consulta: 24-04-17].

negociaciones, etc., así como en la elección democrática de sus órganos.

- *Negociador: En CSI-F entendemos que la mejor forma de conseguir beneficios y mejoras laborales es a través de la negociación, manteniendo nuestros representantes este talante hasta el último extremo y mientras sea posible.*
- *Reivindicativo: Teniendo en cuenta el carácter negociador nos declaramos como sindicato reivindicativo, abanderando las peticiones de los trabajadores y llevando a cabo cuantas acciones sean necesarias para facilitar su consecución.*
- *Servicios: Siguiendo la línea de los Sindicatos europeos y considerando que una Central Sindical no debe limitarse a la acción sindical nos abrimos en una línea de servicios que faciliten el bienestar, la calidad de vida y la formación de nuestros afiliados.”*

La organización no solamente es para los funcionarios como tradicionalmente se entiende. Este sindicato nace de colectivos de enseñanzas, abriéndose a los demás sectores. La única limitación según los Estatutos estarían en la afiliación de los autónomos con un número concreto de empleados. En todos sus comunicados se observa que comienzan con su definición e identidad: *“La Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF), sindicato más representativo en las administraciones públicas y con presencia creciente en el sector privado...”*

Cuentan con 60 mil afiliados en Andalucía. Hay ocho sedes provinciales o subsedes. En cada sede hay un responsable de comunicación excepto en Sevilla que también está Alfonso Sotelo junto con una responsable que lleva el asunto de las Redes Sociales.

Alfonso Sotelo es el director de Comunicación de CSIF Andalucía. El dircom se incorpora en enero de 2011; entra con la idea de poner en marcha el departamento con las claves de una Dirección de Comunicación. Se contaba entonces con una asesoría externa. A este dircom le ha tocado montar la estructura comunicativa actual que tiene el Sindicato. Se cree fuertemente en la importancia de la Comunicación. La primera misión que se propuso fue que el Sindicato se conociera todavía más. Un Sindicato que fuera referencia para la función pública: funcionarios y reordenación del sector público son claves. La estrategia comunicativa de Alfonso consistió en “hacer opinión y conformar opinión”. Hizo un proyecto de pasar de jefe de Prensa a director de Comunicación. En palabras de Alfonso: *“Quiero que la gente visualice el planteamiento de ver el departamento. Visualizarlo*

incluso en el espacio, tener una ubicación física, como parte del organigrama. En el organigrama está expresado el departamento. Dependier del área de presidencia directamente. Antes dependía de acción social. Teníamos que dejar de ser periodistas para ser asesores. No solo es salir a la calle, a los medios, a los afiliados, sino saber por qué, que el presidente hable...ha costado pero se ha conseguido. Cuando hay un cambio es importante que el periodista tenga voz, participe en los órganos de dirección.”

El organigrama no está en la web. A nivel autonómico existe el Comité Ejecutivo más los sectores autonómicos y los presidentes de las ocho uniones provinciales, que es el consejo autonómico, máximo órgano del sindicato. A nivel nacional está el Consejo, el Comité Ejecutivo Nacional y el Consejo Sindical. En el comité ejecutivo hay tres secretarías técnicas: una sería la asesoría jurídica, otra formación, sistemas informáticos y Comunicación. La Comunicación es considerada transversal: al servicio de los demás órganos.

En opinión de Alfonso, las redes son importantes para estar en el mundo. Fue un paso más que se tuvo en el departamento cuando pudieron contar con una persona experta, ya que las Redes tienen una planificación. Lo mismo pensó sobre el tema de la importancia del diseño para la cartelería. Tener una imagen y una unidad. La organización ha pasado de contar con una persona a la que se le pedía difusión de la organización a un concepto de Comunicación en diálogo y estrategia. Sigue existiendo la mentalidad de que salir en los Medios es un valor. Pero el dircom ayuda a reflexionar sobre el modo y la orientación de cómo se sale. Hay que transmitir la idea y en función de eso se está en la esfera pública. En este momento la organización está lanzando junto con el Dircomato una campaña pensada para dar a conocer el Sindicato. Se trata de vender la idea diferenciadora del sindicato respecto a los dos sindicatos como UGT o CCOO.

Las palabras de la campaña identifican el sindicato en sus valores intangibles. El dircom afirma: “Somos actuales y decididos”.

Alfonso Sotelo viene profesionalmente del Periodismo. Ha trabajado en Prensa Deportiva, en Estadio, en ABC. Entró en la Universidad con el profesor Juan Luis Manfredi que formó parte de este trabajo de investigación en su inicio y es parte del mismo Departamento de esta Tesis Doctoral. Alfonso, perteneció a ese departamento. Nos confiesa en esta investigación que anteriormente: *“Tenía una imagen del Sindicato muy sesgada. Una percepción del Sindicato desde la Universidad. Cuando analizo la*

potencialidad que tiene el Sindicato veo una gran riqueza. Si se hace un sindicato más social, más abierto, tiene muchas posibilidades.”

El Sindicato ha tenido un creciente auge mediático. Destaca su dircom que siente que se confíe en su persona y en su visión comunicativa. Los años de crisis ha dado la oportunidad de mostrarse en los grandes Medios, de ser portada, de hacer minutos de televisión, entrevistas, radios. La crisis de los grandes sindicatos de clase, ha tenido que ver para presentar el sindicato Csif-A con visión nueva pero sin entrar en colisión con ellos. No es la estrategia aprovechar el mal. En muchas ocasiones, como afirma Alfonso, van de la mano en la defensa de intereses comunes respecto a los sindicatos pequeños. No hay que pisotear, ni criticar. Propone como dircom mucha transparencia y una gestión de los intangibles, desde la realidad de lo que son. La imagen es limpia. Dice el dircom: *“Somos un Sindicato, el cartel de la campaña “súmate”⁴⁵⁵, es una campaña comenzada en Andalucía. La realidad es que los valores son transparencia...Hemos estado contra los recortes, somos apolíticos. Basado en nuestros valores...¿cómo se concilia lo persona con lo profesional?”*. El dircom de Csif-A nos ofrece un tema interesante sobre la legitimidad de los sindicatos y el nuevo fenómeno mediático reivindicativo en Andalucía, conocido en las Redes como “Spiriman” y sus mareas blancas en Granada. En su análisis, los Medios de Comunicación también han legitimado a esta persona en alianza con algunos sindicatos que se han sentado a negociar con Spiriman. Los Medios le han dado una autorización pública cuando, como afirma el dircom Alfonso. La legitimidad la da las urnas y los Estatutos para estar en la mesa de negociación. En esta reflexión que él ofrece toca el tema de la desintermediación que como paradigma aplicado a la realidad mediática se analiza en esta investigación. La desintermediación es un tema a desarrollar y seguir investigando ya que afecta a todos los órdenes de la sociedad: en la política con el fenómeno del populismo y la crisis de la democracia representativa, en lo económico con la economía colaborativa... Los sindicatos, en opinión de Alfonso, se han equivocado en el modo de tratar este tema reivindicativo y observa que hay que seguir profundizando sobre legitimidad y desintermediación.

Cuando se construye el mensaje, el Departamento de Comunicación de Csif-A asesora hacia dentro y hacia fuera. El director de Comunicación tiene que saber el qué, cómo y el cuándo. Pero especialmente el cuándo. Es la estrategia desde los dos lados, la del gabinete y la del periodista. En virtud de esto se prepara la estrategia *ad hoc*. Las notas provinciales, temas locales,

⁴⁵⁵ Campaña Súmate de Csif-A: <<https://www.csif.es/sumate/>>. [Consulta: 24-04-17].

se llevan autónomamente. Todos los responsables de Comunicación de Csif-A tienen un grupo de whatsapp y un calendario común por google map. En esas reuniones se define lo prioritario. Donde el director de Comunicación se comunica y está en diálogo diario con sugerencia y orientaciones. Entre los proyectos próximos está el realizar el libro de estilo. Ya disponen de un plan para las Redes Sociales ya que era lo más urgente que se necesitaba. Desde el departamento se realiza toda la publicidad que se ve en el sindicato y que ha llegado a convertirse en campañas a nivel de toda España, como ocurrió en la campaña de las elecciones 2014-2015.

El Sindicato a nivel mediático, está más en el paradigma convencional, aunque va mutando según su dircom, al paradigma digital. El contacto directo con los afiliados se realiza más en las uniones provinciales ya que en la sede regional se encuentran los sectores que son los que mandan comunicados a los afiliados. El público del Sindicato es muy heterogéneo: *“Los maestros, el médico que prefieren los carteles. Cada público tiene un canal. Lo que le sirve al de sanidad no le sirve al de educación. Hay que estudiar el sector. El correo electrónico...sirve para otros. Nos piden en la publicidad que les enviamos que tengamos en cuenta muchos detalles. Y así lo hacemos”*.

El resultado, la forma de medición de las acciones del Sindicato se ve en las elecciones. En el número de delegados. En la relación con los Medios convencionales, Alfonso destaca la relación de confianza. Cuando se tiene tanto trato con los Medios se sabe qué darle a cada uno, especialmente en Sevilla. El Sindicato tiene una relación perfecta con el Parlamento de Andalucía. Se siente escuchado y partícipe. Interviene en los trámites parlamentarios, en las comisiones. Alfonso destaca que se nota el trabajo constante como a cuenta gota y valora positivamente los resultados.

Para Alfonso, el dircom, en su caso, aporta la comprensión periodística de la visión mediática. El día, la hora, el tema, la agenda, el día que hay que sacar un noticia, un tema. El mismo modo de sacarlo en conexión con los otros departamentos autonómicos y con la nacional en cuyo equipo de comunicación hay dos personas. Cuando se reúnen a nivel de todo el sindicato en Madrid, tienen reuniones de puesta en común. Se comparten temas, soluciones y destaca Alfonso que todos son periodistas.

Para Alfonso, depender directamente y estar junto al presidente es una imagen muy poderosa que posiciona la Comunicación al nivel estratégico. El hecho de cambiar el concepto de jefe de Prensa a la figura del director de Comunicación ha sido un gran paso, al ser este sindicato muy presidencialista. Alfonso es por tanto el asesor del presidente, incluso en

detalles como la forma de aparecer en los Medios. De este modo también gestiona la imagen e identidad del presidente del Sindicato.

La identidad corporativa está más centralizada en Madrid a nivel nacional y en Andalucía se sigue las indicaciones. Entre los próximos proyectos se encuentra poner en marcha la web del presidente, su imagen visible y sus Redes Sociales. El Sindicato habla en la persona del presidente. El dircom también es responsable de las Relaciones Institucionales. Otro proyecto será la Comunicación Interna; está hecho un esbozo del plan pero está por desarrollar.

Con Alfonso serían 8 personas más: 7 personas en provincias y 2 en la sede autonómica que incluye a él con la responsabilidad también de la provincia de Sevilla. Destaca la falta de tiempo como ocurre en los demás directores de Comunicación. A continuación presentamos la presencia de Csif-A en sus Medios propios.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	https://www.csif.es/andalucia	
3.2.2. Twitter:	@CSIFAndalucia	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/CSIFAndalucia/	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/PrensaCSIFAndalucia	Aunque desde 2011 no se usa
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	https://www.csif.es/categoria/andalucia/general/prensa-y-comunicacion	
	https://www.csif.es/categoria/andalucia/general/notas-de-prensa-y-comunicaciones	
	https://www.csif.es/categoria/andalucia/general/recortes-de-prensa	
	https://www.csif.es/contenido/andalucia/general/212887	Redes sociales de CSIF Andalucía

7.4. En el ámbito empresarial.

En el Estatuto de Autonomía, dentro del Título VI que lleva por denominación “Economía, Empleo y Hacienda”, nos detemos en el capítulo I: Economía. Ahí aparecen los artículos 156 y 157. Anteriormente se encuentra el artículo 36. Sirven de preámbulo para el acercamiento al ámbito empresarial e iluminan la vertebración de sus Gabinetes de Comunicación y la visión de sus responsables.

“Artículo 36. Deberes: 2. Las empresas que desarrollen su actividad en Andalucía se ajustarán a los principios de respeto y conservación del

medio ambiente establecidos en el Título VII. La Administración andaluza establecerá los correspondientes mecanismos de inspección y sanción.”

En el artículo 156, leemos sobre la Subordinación al interés general: *“Toda la riqueza de la Comunidad Autónoma, en sus distintas formas y manifestaciones, y sea cual fuere su titularidad, está subordinada al interés genera.”*

En el artículo 157, se nos manifiesta sobre principios y objetivos básicos: *“1. La libertad de empresa, la economía social de mercado, la iniciativa pública, la planificación y el fomento de la actividad económica constituyen el fundamento de la actuación de los poderes públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía en el ámbito económico. 2. La actividad económica estará orientada a la consecución de los objetivos básicos de la Comunidad Autónoma establecidos en el Título Preliminar. 3. La política económica de Andalucía se rige por los siguientes principios: 1.º El desarrollo sostenible. 2.º El pleno empleo, la calidad en el trabajo y la igualdad en el acceso al mismo. 3.º La cohesión social. 4.º La creación y redistribución de la riqueza. 4. La política económica de Andalucía promoverá la capacidad emprendedora y de las iniciativas empresariales, incentivando especialmente la pequeña y mediana empresa, la actividad de la economía social y de los emprendedores autónomos, la formación permanente de los trabajadores, la seguridad y la salud laboral, las relaciones entre la investigación, la Universidad y el sector productivo, y la proyección internacional de las empresas andaluzas.”*

7.4.1. El Dircomato de la Confederación de Empresarios de Andalucía.

De su portal de transparencia⁴⁵⁶ sacamos toda la información siguiente sobre su naturaleza, fines y funciones. Así la Confederación de Empresarios de Andalucía es una organización empresarial, de carácter confederativo e intersectorial, cuyo ámbito es la Comunidad Autónoma de Andalucía, sin ánimo de lucro, constituida para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses empresariales, generales y comunes, que está dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

Fue constituida inicialmente al amparo de la Ley 19/1977, de 1º de abril, sobre Regulación del Derecho de Asociación Sindical, Real Decreto

⁴⁵⁶ CEA, portal de transparencia:

<<http://www.cea.es/portal/novedades/2015/transparencia/>>. [Consulta: 24-04-17].

873/1977, de 22 abril, y disposiciones complementarias. Es una organización empresarial de las previstas en el artículo 7 de la Constitución Española, quedando sometida a ésta y al Estatuto de Autonomía de la Comunidad Autónoma de Andalucía, rigiéndose por criterios democráticos, a través de representantes libremente elegidos. Es independiente de la Administración, de las organizaciones de trabajadores y de los partidos políticos.

Entre sus fines se encuentra⁴⁵⁷: *“a) La representación, coordinación, gestión, fomento y defensa de los intereses colectivos de carácter económico, social, empresarial y profesional de sus miembros, así como los individuales de los mismos que lo soliciten a los órganos de gobierno. b) Fomentar y defender el sistema de iniciativa privada y economía de mercado. c) Promover y defender la unidad y la integración empresarial. d) Propiciar el desarrollo económico de Andalucía como medio de lograr una situación social más justa. e) Representar y defender los intereses generales y comunes del empresariado en la sociedad ante la Administración, los Organismos Autónomos y las Organizaciones Profesionales. f) La representación institucional y defensa de los intereses colectivos empresariales en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, de conformidad con lo previsto en el Estatuto de los Trabajadores, ante las Administraciones Públicas y demás entidades y organismos de carácter autonómico, las organizaciones sindicales y asociaciones representativas de intereses colectivos. g) La representación, promoción y defensa de los intereses empresariales en el ejercicio del diálogo y la concertación social, en los términos previstos en el Estatuto de Autonomía para Andalucía. h) El fomento de la formación profesional para el empleo en todos los ámbitos empresariales. i) El fomento y la difusión de los sistemas de mediación, arbitraje y conciliación en el ámbito civil, mercantil y laboral. j) La sostenibilidad económica y ambiental y el ejercicio y la promoción de la responsabilidad social empresarial. k) La promoción de la cultura preventiva ante los riesgos laborales. l) El fomento de la creación de empresas, del autoempleo y de la vocación empresarial en nuestra Comunidad. m) El fomento de la participación empresarial en la cooperación internacional al desarrollo.”*

Y entre sus principales funciones están, siguiendo con la información que nos ofrece su Portal de Transparencia: *“a) Representar y gestionar, en sus aspectos generales y comunes, los intereses confiados a las*

⁴⁵⁷ Fines de la CEA:

<http://www.cea.es/portal/novedades/2015/transparencia/1_2.html>. [Consulta: 24-04-17].

Organizaciones Confederadas ante todas las instancias, ya sean representativas, de gestión o de decisión, en los planos socio económicos, culturales o políticos de la región. b) Fomentar las Organizaciones Profesionales Empresariales, propiciando la unidad y solidaridad de las mismas. c) Estudiar todo tipo de problemas que se planteen con carácter genérico a las empresas, acordar las soluciones pertinentes y establecer las consiguientes líneas de actuación común de las organizaciones miembros. d) El estudio específico de los aspectos laborales especialmente los relativos a salarios, conflictividad, contratación colectiva, Seguridad Social y productividad, estableciendo las oportunas relaciones con las Organizaciones Profesionales de Trabajadores y con la Administración Pública y los Organismos Autonómicos de Andalucía. e) Elaborar recomendaciones de actuación en materia socioeconómica ante los Poderes Públicos, especialmente las referidas a los problemas de la empresa, a la política económica en general, a la planificación, a los problemas de la coyuntura y a los dimanantes de las relaciones internacionales, y en particular informar los proyectos de normas emanadas de la Comunidad Autónoma que afecten a los intereses generales del empresariado andaluz.”

En el organigrama⁴⁵⁸ de la CEA el Gabinete de Comunicación depende de la Secretaría General y está dentro del sector llamado Relaciones Institucionales. No depende directamente de Presidencia. El responsable de la Comunicación se llama Pedro L. Pons. Como característica propia, es una persona externa a CEA como así aparece en el organigrama. Es una asesoría externa incluida en el funcionamiento comunicativo pero externalizada.

Para comprender esta situación hay que conocer la reciente historia. Marcada por la crisis y siendo una organización que agrupa a todas las organizaciones empresariales de Andalucía, comenzó en 2011 un profundo reajuste de toda la estructura organizativa y de los recursos con que contaban. En ese año los órganos de gobierno de la CEA aprobaron un plan de viabilidad económica. En 2012 se puso en marcha un ERE con un ajuste económico brutal. Aparece todo reflejado en los Medios. Adelgazar el cuerpo de la CEA y rentabilizarlo se convirtió en la meta y el camino. El objetivo según el presidente de la CEA, Javier González de Lara y Sarria⁴⁵⁹, es alcanzar el equilibrio presupuestario en 2017. Otro de los objetivos es la

⁴⁵⁸ Organigrama de CEA:

<http://www.cea.es/portal/novedades/2015/transparencia/graf/organigrama_servicios_tecnicos.jpg>. [Consulta: 27-04-17].

⁴⁵⁹ Biografía del Presidente de CEA:

<http://www.cea.es/portal/que_es_cea/presidente.aspx>. [Consulta: 27-04-17].

recuperación de los socios que son las empresas. Algunos sectores casi han desaparecido con la crisis. Para ver la magnitud de la desaparición empresarial, Pedro Pons señala en el encuentro mantenido con él, un análisis que hizo el periódico *Cinco Días* con un artículo⁴⁶⁰ sobre 150 años de economía española. El artículo evidencia que salvo la guerra civil cuando desaparecieron muchas empresas, esta crisis ha sido el peor periodo de tiempo para el mundo empresarial con la desaparición del tejido empresarial en cifras alarmantes.

En un profundo proyecto de reorganización y revisión se renovaron los Estatutos⁴⁶¹ aprobados en 2015, junto al nuevo código ético⁴⁶² y de buen gobierno en el mismo año. Esto afectó a todo el personal interno de CEA y al Gabinete de Comunicación propio con el que contaba. En este sentido, CEA ha optado por un modelo de Comunicación externalizado, comprendido hacia la Comunicación Interna de sus socios y de Comunicación Externa hacia la Administración andaluza y la sociedad en general.

Pedro L. Pons es conocido dentro de CEA y a su vez él conoce la organización. Desde los años 90 es el responsable de la realización de la publicación y diseño de la memoria anual de CEA. De modo que aunque es un director de Comunicación externo, siempre ha estado trabajando con empresas propias de Comunicación al servicio y petición del Equipo de Comunicación interno con que contaba CEA. Se puede ver online la memoria de CEA 2016 que recientemente se ha publicado⁴⁶³. La última memoria que se hizo en formato papel fue en 2011.

Pedro L. Pons fue jefe Prensa en la Cámara de Comercio de Sevilla. Periodista de economía en *Cinco Días* y en Colegio de Economistas así como, jefe de Prensa en el Parque de los Descubrimientos de Cartuja. Es en

⁴⁶⁰ 150 años de economía española. Artículo en *Cinco Días*:
<http://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/02/28/graficos/1362191004_720215.html>.
[Consulta: 27-04-17].

⁴⁶¹ Estatutos CEA:
<http://www.cea.es/portal/novedades/2015/transparencia/pdf/estatutos_cea.pdf>.
[Consulta: 27-04-17].

⁴⁶² Código ético y de buen gobierno de CEA. 2015:
<http://www.cea.es/portal/novedades/2015/transparencia/pdf/codigoetico_cea.pdf>.
[Consulta: 27-04-17].

⁴⁶³ Memoria CEA 2016: <<http://memoriadeactividades.cea.es>>. [Consulta: 30 abril 2017].

el año 1998 cuando creó su propia empresa de Diseño y Marketing, dejó de ser jefe de Prensa de Isla Mágica. Siendo la agencia externa de la CEA, reforzaba al Departamento de Comunicación de la CEA y era el vínculo externo de relaciones con otros sectores de la sociedad. Pedro calificaba su acción y trabajo externo como “un aire que venía de fuera”.

Pedro, es experto en producción editorial. Narra en la entrevista para esta investigación, la confianza de CEA en él. Hacer la memoria supone un gran esfuerzo de diálogo y de conocimiento con todos los interlocutores, miembros y con la Junta de Andalucía. Destacando la coherencia de los mensajes, estilo e imagen de toda la publicación, teniendo cuidado de realizarlo todo en tiempo y forma.

Pedro L. Pons en su autocomprensión de su papel en el momento actual dice que se considera un “dircom multitarea”. Entre sus cometidos está el seguimiento de Prensa, como el clipping, como todas las acciones clásicas del dircom: asesorar, hacer de consultor con tu cliente, notas de Prensa. El presidente de la CEA es ejecutivo, no tiene todas las competencias de ejecución y una de sus competencias es la de Comunicación. En opinión de Pedro, el presidente del consejo de administración o el consejero delegado o el CEO, el máximo directivo o dueño de la empresa, deben tener la responsabilidad política de la Comunicación. En este caso, el presidente de CEA tiene esta responsabilidad.

El dircom externo de CEA destaca que el actual presidente de la organización que es el presidente territorial de Málaga, valora la labor de los Medios recordando, durante la conversación, una frase que el presidente suele repetir: *“Los periodistas no son nuestros enemigos, son nuestros aliados”* y *“Los periodistas necesitan conocer nuestra opinión. Los periodistas después lo trasladan a la opinión pública que le interesa la opinión de la CEA”*.

Sobre su visión general del papel desempeñado por el dircom y su función en el interior de una organización, dice que aporta talento y trabajo intelectual. Pedro señala: *“El tema de la multitarea es coyuntural ya que en los próximos 5-10 años viene otra revolución de la robótica. Se habla que hasta el 60% de los trabajos manuales van a desaparecer con la sustitución de las máquinas. Pero el talento no será sustituido por los robots y el trabajo intelectual. En este sentido la base del trabajo de un dircom es su talento y trabajo intelectual.”*

Sobre el papel del Dircomato afirma: *“En una estructura expansiva del dircomato el dircom se dedica a dirigir y tendría para la relación con la*

prensa a un jefe de prensa que conozca los medios y ha trabajado en ellos. Es bueno para un dircom estar en los dos lados. Vendemos opinión, no marketing puesto que no nos dedicamos a la venta de un producto. Opinión respecto a la defensa de unos intereses según aparece en los estatutos de la CEA.”

En el equipo de Gabinete del presidente o Gabinete de Presidencia según el organigrama de CEA, hay unos miembros que llevan las Relaciones Institucionales y la relación con las empresas.

Aunque el dircom no está en el Gabinete de Presidencia, sin embargo su labor en CEA es llevar la política de Comunicación y todas las labores de un Departamento de Prensa. Elabora un argumentario al presidente para una entrevista o un tema que surge. Tiene un conocimiento de toda la labor de la alta dirección, sus funciones y es lo que están desarrollando en este momento como dircom externo.

Entre la funciones del dircom externo de CEA y según el portal de transparencia, estarían:

- Consultor, asesor. Directamente al Presidente o al jefe de su gabinete.
- Comunicación interna: con los técnicos que están más en contacto con el tema que preocupe al dircom.
- Comunicación externa: redes, web, elaboración de la memoria.
- Relación con los medios de comunicación: y dentro de esta labor se realiza además las labores de jefe de prensa. Por ejemplo, un medio quiere realizar unas jornadas con la CEA, él se dedicaría a establecer cómo se harían – relaciones con los medios – y además realzaría la labor – a falta de tener otra persona – propias de un jefe de prensa, en cómo proyectar esas jornadas en los medios.

El Gabinete de Presidencia llevaría las relaciones con la Junta de Andalucía, con las instituciones y empresas, con los socios. El tema institucional siempre lo ha llevado el gabinete de presidencia y nunca el Departamento de Comunicación.

A continuación se muestra los canales propios de difusión de CEA.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.cea.es/portal/	
3.2.2. Twitter:	@CEAes_ (oferta de servicios y formación CEA) @CEAinforma (departamento comunicación)	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/CEAes	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en	https://www.youtube.com/user/CEAes/vídeos	

Youtube:		
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.cea.es/portal/buscador.aspx?q=empty http://www.cea.es/portal/noticias/?id=136666	Generador de noticias propias
	http://memoriadeactividades.cea.es	Memoria económica
	http://estrategiaindustrialdeandalucia.org/pacto-por-la-industria/	Estrategia Industrial de Andalucía 2020
	http://www.cea.es/portal/noticias/?id=125726	Sobre la Internacionalización Economía Andaluza Horizonte 2020
	http://goo.gl/FJ9zAO	Entrevista al Presidente de la CEA CanalSur Noticias

7.4.2. El Dircomato del Consejo de Cámaras de Andalucía.

En el Estatuto de Autonomía de Andalucía se dice en su artículo 79.3 sobre Asociaciones, fundaciones y corporaciones de derecho público: *“Corresponden a la Comunidad Autónoma en lo no afectado por el artículo 149.1.18.ª de la Constitución competencias exclusivas sobre: a) Cámaras de comercio, industria y navegación; cámaras de la propiedad, en su caso, agrarias y cofradías de pescadores, y otras de naturaleza equivalente; consejos reguladores de denominaciones de origen. b) Colegios profesionales y ejercicio de las profesiones tituladas de acuerdo con el artículo 36 de la Constitución y con la legislación del Estado.”*

En el portal de información de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio se lee⁴⁶⁴: *“Las Cámaras, como Corporaciones de Derecho Público, son órganos consultivos y de colaboración con las Administraciones Públicas y tienen como finalidad la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria y la navegación, así como la prestación de servicios a las empresas que realicen estas actividades. Las personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, que ejerzan actividades comerciales, industriales, de Servicios y Navegación, dentro de cuya circunscripción tengan establecimientos, delegaciones o agencias, sin que de ello se desprenda obligación económica alguna ni ningún tipo de carga administrativa, procediéndose a la adscripción de oficio de las mismas”*

⁴⁶⁴ <<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaycomercio/areas/comercio/camara-comercio-industria-navegacion.html>>. [Consulta: 28-04-17].

Más adelante, en la misma web se explica la naturaleza del Consejo de Cámaras de Andalucía: *“Andalucía cuenta con 14 Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y, en su caso, Navegación. Existe una por cada provincia, con sede en la capital de la misma, mientras que también tienen su corporación propia los términos municipales de Ayamonte (Huelva), Andújar y Linares (Jaén), Motril (Granada), y Jerez de la Frontera y los municipios del Campo de Gibraltar (Cádiz).”*

Como entidad de coordinación y asistencia a todas ellas, se encuentra el Consejo Andaluz de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de Andalucía, con sede en Sevilla. A ello hay que añadir diferentes Delegaciones, Antenas, Plataformas de Desarrollo Territorial y Viveros de empresas que, en total, suman 95 Puntos de Atención a las personas usuarias (25.826 metros cuadrados).

Esta red cameral presta permanentemente, una atención especializada a las necesidades del sector empresarial de Andalucía, contribuyendo a la vertebración territorial, a la modernización de nuestro tejido productivo y a la prestación de servicios a las pequeñas y medianas empresas.

En el portal de transparencia⁴⁶⁵ se dice que: *“La naturaleza del Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación está definida en el artículo 26 de la Ley 10/2001 de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, y Navegación de Andalucía (BOE 4 de diciembre 2001). El Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de Andalucía, corporación de Derecho público para la representación, relación y coordinación de las mismas, especialmente en lo que se refiere al asesoramiento y colaboración con la Administración de la Junta de Andalucía, tiene personalidad jurídica propia, así como la capacidad y competencias reconocidas en esta ley [...] El Consejo Andaluz tendrá su sede en la ciudad sede del Gobierno andaluz, sin perjuicio de que sus órganos colegiados puedan celebrar sesiones en cualquier lugar de Andalucía, de conformidad con lo que establezca el mismo Consejo. Reglamentariamente se regularán el funcionamiento de sus órganos colegiados, así como los deberes y facultades de sus miembros.”*

En definitiva tras todo lo anteriormente dicho, el Consejo Andaluz de Cámaras actúa y pone en práctica todas aquellas iniciativas y proyectos que se consideran necesarios o beneficiosos para los intereses generales de la

⁴⁶⁵ Portal de Transparencia del Consejo de Cámaras de Andalucía.

<<http://www.camarasandalucia.com/es/Default.aspx?PageTitle=LeyTransparencia>>.

[Consulta: 27-04-17].

economía de Andalucía. A lo largo del año se realizan múltiples acciones como jornadas, foros, conferencias, cursos, y seminarios, entre otros, relacionados con distintos sectores y actividades como el turismo, comercio interior, internacionalización, formación, e innovación. Muchas de estas actividades son financiadas con fondos europeos y otras se cofinancian con la participación de la comunidad andaluza y empresas o instituciones interesadas. También se organizan eventos propios patrocinados con entidades y firmas comerciales; este es el caso de los actos que se están celebrando con motivo de la conmemoración del 125 aniversario de la fundación de muchas de las Cámaras de Comercio andaluzas.

La directora de Comunicación del Consejo de Cámaras de Andalucía o también llamado Consejo Andaluz de Cámaras (CACC) es Teresa Cárdenas Vélez. Lleva ejerciendo esta responsabilidad desde hace 9 años. Se encuentra perfectamente reconocida en su trabajo. Estudió la carrera en la Complutense de Madrid e hizo algunas incursiones y colaboró en varias emisoras de radio, como la *Voz de Madrid*, y *COPE* (entonces Radio Popular); su vida profesional la ha desarrollado, principalmente, en la Prensa Escrita que es su verdadera vocación. Estuvo 20 años en *ABC* y con anterioridad trabajó en *El Correo de Andalucía* y en el periódico *Ya*, hizo prácticas en Madrid cuando era propiedad de Editorial Católica.

El Departamento del Comunicación del CACC está integrado actualmente por una persona, pero cuenta con el apoyo y colaboración estrecha del informático (fundamental para la web) y de los técnicos de las distintas áreas del Consejo. Las funciones, principalmente, son las siguientes:

- Información: diariamente se hacen varios dossieres de prensa: uno de actualidad en general, económico y específicamente relacionado con las Cámaras de Comercio, aprovechando el gran flujo de información que llega a través de los periódicos digitales y la facilidad a la hora de acceder a las distintas cabeceras on line. Y todo ello sin menoscabo de informar puntualmente de lo que va aconteciendo en tiempo y hora, estado permanentemente en vela y consultando las distintas alertas. Esta información se pasa a las Cámaras de Comercio andaluzas y a nivel interno a las distintas áreas del Consejo.
- Web y redes sociales: Actualización de los contenidos de la página web en colaboración constante con el informático. Los contenidos que se sube a la web pasan automáticamente a Facebook y Twiter. Las fotografías y el archivo gráfico es también competencia de este departamento.
- Notas de Prensa: El Departamento de Comunicación se encarga, asimismo, de elaborar las notas de Prensa sobre las distintas

actuaciones, proyectos, programas y cursos del Consejo Andaluz de Cámaras. También de aquellos pronunciamientos públicos que se consideran necesarios a raíz de algún tema de actualidad que afecte a la institución, al tejido productivo andaluz y la propia comunidad. En la mayoría de los casos, es la cúpula de la institución (presidente o secretaria) la que valora la oportunidad de salir al paso de determinados acontecimientos.

- Otro cometido son las convocatorias de Prensa, aunque se evitan y se facilitan a los periodistas toda la información, teniendo en cuenta los duros ajustes de plantilla que han sufrido los Medios y la escasa disponibilidad de personal que hoy existe en las redacciones.
- Boletín: Periódicamente, se hacía un boletín para las Cámaras de Comercio andaluzas en el que se recogía toda la información que generaban. Actualmente, se está a la espera de un nuevo diseño para hacerlo digital.
- Protocolo: El Departamento de Comunicación asume también las competencias de Protocolo y las Relaciones Institucionales, sobre todo en lo concerniente al presidente y su representación fuera y dentro del Consejo. Los actos organizados por el Consejo Andaluz de Cámaras cuentan con una gran proyección institucional. Gracias a su ámbito regional, la mayoría de estas actividades cuentan con la presencia de alcaldes, presidentes y consejeros de la Junta de Andalucía, presidente de confederaciones de empresarios, Diputaciones, y otras autoridades representantes de Patronatos o Fundaciones e incluso la Universidad. Aparte, lógicamente, del presidente del Consejo andaluz de Cámaras, Antonio Ponce, y de la Cámara de Comercio anfitriona del lugar donde se celebre el evento.

Sobre los intangibles y su gestión, Teresa nos narra sobre la amplia red de influencia del Consejo Andaluz de Cámaras, a través de sus 14 Cámaras de Comercio en la demarcación territorial andaluza. Esto le permite llegar a todos los rincones de la Comunidad Autónoma y disfrutar, por ende, de una gran capacidad de convocatoria empresarial, profesional y técnica. Hay que tener en cuenta el posicionamiento y prestigio de las Cámaras entre las pymes, a las que, principalmente, va dirigidas sus acciones. A esto se une la solera, antigüedad y experiencia de las Cámaras de Comercio andaluzas, centenarias (la mayoría ha cumplido 125 años), que es un valor añadido que les permite contar con la participación de los ponentes de mayor prestigio y solvencia en los distintos ámbitos en los que trabajan estas instituciones.

Esta reputación y reconocimiento tiene su proyección mediática. Así afirma Teresa: *“Por todo lo antes expuesto, los actos organizados por las Cámaras de Comercio andaluzas disfrutan, asimismo, de una amplia cobertura mediática. Sus actividades tienen gran reflejo en los Medios de*

comunicación regionales tanto en la Prensa escrita como en la Radio, televisión y soportes digitales, aparte de las propias herramientas de las que disponen las Cámaras de Comercio. Sus actividades se difunden en las páginas web propias y son grabadas por sus propios Medios audiovisuales.”

La reputación viene del reconocimiento de su coherencia con su naturaleza y vocación de servicio, de modo que la comunicación está orientada a difundir y ayudar a conectar con los públicos para los que está creado según su naturaleza y fines el Consejo Andaluz de Cámaras. Siendo la rapidez, inmediatez y transparencia de la información valores del Dircomato del Consejo Andaluz de Cámaras. No tienen una medida para medir la gestión y resultado de los intangibles pero sin duda está convencida Teresa, que la Comunicación debe narrar y saber contar lo que se hace bien. Es ahí donde la Comunicación puede hacer un análisis de tangible de las acciones que realiza y que anteriormente se han mostrado. Pero al reputación es una labor conjunta de todos los que componen el Consejo Andaluz de Cámaras. El portal de Transparencia quiere servir a fortalecer la reputación a partir de la información.

El acceso al presidente de las Cámaras es directo. Le tiene permanentemente informado. Ella realiza un servicio de *clipping* sobre los temas de interés. En su permanente comunicación y relación con los Departamentos de Comunicación y otras departamentos de las Cámaras Provinciales, Teresa nos dice: *“Hay un directorio elaborado. Comenzó con 14 responsables de Cámaras. Ahora mismo habrá unos 30 entre presidentes, gerentes y secretarios de las cámaras provinciales pidieron formar parte de la red de comunicación”*. Destaca la información y su inmediatez es vital. Subraya que al estar provincializada la información en Medios, la agencia *Europa Press* aparece como la fuente de información fundamental de los Dircomatos y Gabinetes de Prensa de Andalucía, además de los periódicos digitales.

La aportación de Teresa tiene mucho valor tanto por su experiencia como por el hecho de venir del mundo periodístico. La información que presenta es clarificadora y reveladora en esa expresión que siempre usa durante el encuentro con ella para esta investigación: *“como somos los periodistas, tú sabes”*. En su opinión, la figura de los presidentes también condiciona el papel del Dircomato. Hay presidentes que son más mediáticos, son más periodistas.

Teresa se muestra muy interesada en ofrecer su visión sobre los Gabinetes de Comunicación en atención a su gran experiencia en la realidad mediática de Sevilla. Comenta: *“Los Gabinetes de Comunicación están*

sufriendo notables cambios en consonancia con la evolución que experimenta la sociedad y especialmente este sector, tan sacudido por la crisis. Para empezar, el concepto de Gabinete se está dejando de usar, pasando a denominarse Departamento o Área de comunicación. Se trata de equiparar en el organigrama a la Comunicación con las demás áreas de organismos, instituciones o empresas.”

Ocurre igual con la figura del director de Comunicación, que ya no es el periodista al que se le encarga la nota de prensa y la relación con los Medios. Como responsable de la imagen y proyección de la entidad para la que trabaja, el profesional participa cada vez más en las reuniones de los órganos de Gobierno y los distintos Departamentos donde se dilucida y planifican las actuaciones y estrategias. En muchos casos, la mayoría, así lo han entendido, pero en otros el profesional sigue luchando para que exista esa fluidez de comunicación interna, necesaria, por otra parte, a la hora de transmitir los mensajes y la imagen que se quiere proyectar.

Teresa sobre la transversalidad de los Departamentos de Comunicación opina: *“Están asumiendo otras responsabilidades, debido, principalmente, a la crisis económica. La debilidad financiera que sufren muchas instituciones y empresas desde que se desató la tormenta en 2008, ha obligado a aprovechar las sinergias y reducir áreas y personal. Así, los Departamentos de Comunicación están asumiendo en algunos casos lo concerniente al protocolo y en general todo lo que tiene que ver con las Relaciones Institucionales. Por su trabajo, el periodista suele ser una persona bien relacionada y sabe desenvolverse en sociedad, además de conocer sus reglas del juego. Y todo ello sin menoscabo de que la persona encargada del protocolo sea un profesional experto en esta materia. Si bien, dependerá del periodista y responsable de comunicación.”*

Opina Teresa que es fundamental que el periodista conozca Sevilla y la idiosincrasia de esta ciudad. Según su visión: *“Debe tener una especial relación con los medios, no distinguiendo de primer o segundo orden. Evidentemente hay importancia, pero si nos atenemos a las personas, que son los periodistas que están detrás de los medios, debemos realmente estar a la altura en las relaciones con todos los que componen el medio: director comercial, publicidad, director del medio...haciendo una lectura de las sensibilidades que hay.”*

Cuando se le pregunta sobre su visión de la desintermediación que produce el nuevo paradigma digital o cibernético, Teresa nos comenta que las Redes Sociales han irrumpido con fuerza en los Medios transformando y trastocando los esquemas en un plazo muy breve de tiempo. Ella afirma: *“Renovarse o morir, no hay más remedio; si no estás en las redes sociales*

no existes. El periodista tiene que convertirse también en lo que se ha dado en llamar un Community Manager, pero fundamentalmente, y para eso es un comunicador por encima de cualquier otra cosa, debe saber cómo hay que transmitir el mensaje y cuál es el receptor al que va dirigido. No basta con saber las técnicas que rigen para las redes sociales, sino saberlas utilizar en beneficio del lugar para el que trabaja. De ahí la importancia de que sea el periodista el que asuma esta competencia y la gestión de contenidos de la web”.

En el encuentro tenido con ella para esta investigación, Teresa destaca por su capacidad de tener habilidades excelentes de Comunicación. En su visión, el dircom es la persona de Comunicación dedicada al servicio de los demás. Es apasionada de su trabajo. Como en toda organización, cada departamento funciona de una manera, con sus acentos. Sin duda ella le da su acento con su visión de la Comunicación en la ciudad de Sevilla.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.camarasandalucia.org	
3.2.2. Twitter:	@CCAndalucia	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/ConsejoAndaluzCamaras/	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/CamarasAndalucia/videos	
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Sala de prensa: http://www.camarasandalucia.com/es/Default.aspx?PageTitle=IR_SalaPrensa	
	Boletín: http://www.camarasandalucia.com/upload/Boletines/Boletin12/Default.html	
	Dossier de prensa económica: http://www.camarasandalucia.com/upload/dossiereconomico/pe.html	
	Histórico de noticias: http://www.camarasandalucia.com/es/default.aspx?PageTitle=HistoricoNoticias	
	Premio Alas a la Trayectoria Internacional del Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio. https://youtu.be/WmqY9hXP6Ik https://extendaplus.es/premiosalas/2016/07/08/el-consejo-andaluz-de-camaras-alvic-aoifes-solutions-aceitunas-torrent-premio-y-masaltos-ganadores-de-los-premios-alas-2016/	

7.5. En el ámbito universitario.

El ámbito universitario está tratado en el Estatuto de Autonomía en los artículos 21 y 53. Así se dice: “*Artículo 21. Educación. 7. Las*

universidades públicas de Andalucía garantizarán, en los términos que establezca la ley, el acceso de todos a las mismas en condiciones de igualdad. Artículo 53. Universidades. 1. Corresponde a la Comunidad Autónoma, en materia de enseñanza universitaria, sin perjuicio de la autonomía universitaria: La competencia exclusiva sobre:”

7.5.1. En la Universidad de Sevilla (US).

La Universidad de Sevilla está formada por unas 75.000 personas⁴⁶⁶, entre PDI, PAS y estudiantes. Fue fundada en el año 1505. Actualmente en proceso de realización de su plan estratégico. Es campus internacional junto a Málaga a partir del proyecto TECH⁴⁶⁷. Su organigrama⁴⁶⁸ y su directorio⁴⁶⁹ son visibles en la web⁴⁷⁰. La directora de Comunicación en el organigrama de la organización se encuentra en el Equipo de Gobierno y es miembro del Consejo de Dirección.

En su visión, misión y valores, la Universidad de Sevilla pretende liderar los avances científicos en las diferentes áreas del saber y conseguir que el conocimiento de impacto internacional que genera sea la base del progreso del entorno. La comunicación ocupa un lugar de primer nivel en la estrategia de la Universidad.

La doctora María del Mar García Gordillo es la dircom de la Universidad de Sevilla. Es profesora contratada, doctora del área de conocimiento de Periodismo y adscrita al Departamento de Periodismo II. Tomó posesión en su nueva función el 8 de febrero de 2016 como directora general de Comunicación. Tiene rango de vicerrectora y pertenece al gobierno de la Universidad. Sus funciones tal como aparecen en la web⁴⁷¹

⁴⁶⁶ La US en cifras: <<http://www.us.es/acerca/cifras/index.html>>. [Consulta: 28-04-17].

⁴⁶⁷ Andalucía Tech, campus de excelencia internacional: <<http://www.andaluciatech.org>>. [Consulta: 28-04-17].

⁴⁶⁸ Organigrama de la US: <<http://www.us.es/acerca/organizacion/index.html>>. [Consulta: 28-04-17].

⁴⁶⁹ Directorio de la US: <<http://www.us.es/acerca/directorio/index.html>>. [Consulta: 28-04-17].

⁴⁷⁰ Organización de la US: <<http://www.us.es/acerca/organizacion/index.html>>. [Consulta: 28-04-17].

⁴⁷¹ Funciones del Director de Comunicación de la US: <<http://www.us.es/acerca/organizacion/equipo/dgc>>. [Consulta: 28-04-17].

son las relativas a la definición, gestión y actualización de las estrategias y políticas de comunicación institucional, potenciando los canales de comunicación interna y externa, transmitiendo a la sociedad la realidad académica e investigadora de la Universidad de Sevilla.

Sus funciones son las relativas a la definición, gestión y actualización de las estrategias y políticas de comunicación institucional, potenciando los canales de comunicación interna y externa, transmitiendo a la sociedad la realidad académica e investigadora de la Universidad de Sevilla.

En el Organigrama del Departamento de Comunicación se observa que, de la Directora General de Comunicación depende la Directora del Secretariado de Comunicación Externa y Redes Sociales. Entre ambas coordinan a todo el equipo del Departamento de Comunicación.

Su ubicación se encuentra en el emblemático edificio donde está el Rectorado de la Universidad de Sevilla. El Departamento se creó en julio 2008; podemos verlo en su web⁴⁷² y está formado por estas 7 personas incluida la dircom: cinco periodistas, una publicitaria y una gestora administrativa. Cuentan también con el apoyo de otras áreas internas generadoras de contenidos: la Unidad de Cultura Científica y de la Investigación, y el Servicio Audiovisual. Prácticamente están al servicio de todos los Departamentos en la medida que todos son generadores o receptores de información.

El Departamento está en constante formación con recursos de la propia Universidad a través de los cursos del FORPAS <recursoshumanos.us.es/index.php?page=forpas> y programas formativos de AUGAC <augac.es/>. Maria del Mar apunta que las redes sociales son el futuro y se necesita formación en esta línea.

Las funciones que tiene el Departamento de Comunicación son principalmente:

- La planificación estratégica,
- La coordinación y gestión transversal de todas las actividades de Comunicación.
- Reportar directamente al Rector la información que se demande.

El Departamento procura trabajar de forma matricial, donde todos conocen el trabajo de todos. No obstante, hay especialistas en generación de

⁴⁷² Equipo de comunicación de la US: <<http://www.comunicacion.us.es/equipo-de-la-direccion-de-comunicacion>>. [Consulta 29-04-17].

contenidos, en Medios online, en Comunicación interna y en Medios sociales. No tienen un portavoz tal cual en la Universidad. Cuando alguien solicite una información se deriva al Vicerrectorado o al que sabe del tema, dándole rostro y voz. Ellos vehiculan y sirven de canal de distribución. Si hubiera una crisis se avisaría del portavoz oportuno.

El Departamento elabora y es reponsable del Portal de Comunicación, notas y comunicados informativos, redes sociales, TVUS (TV online), contenidos específicos para medios, fotografías, vídeos y podcasts. Usa como canales el BINUS (newsletter semanal), correo electrónico, TVUS, redes, revista interna, resumen diario de medios, intranet, tienda universitaria. Cuenta con apoyo de una asesoría externa en cuestiones de marketing y publicidad para el diseño de originales publicitarios, cursado de órdenes a medios y apoyo analítico (medios convencionales y sociales).

Entre sus públicos preferentes están tanto los públicos externos (líderes de opinión, medios y sociedad en general), como los internos (estudiantes, PDI, PAS, egresados, jubilados y proveedores). Tiene un nivel de interacción muy alto usando Medios propios (portal web, Binus, Revista), Medios compartidos (redes), Medios pagados (publicidad) y Medios próximos.

Desde que asumió la Dirección de Comunicación se reunión con los Vicerrectores y otros organismos para conocer sus necesidades y hacer una radiografía de la situación mediática. La propuesta es coordinar y dar organicidad a todos los periodistas de la Universidad. De modo que todos sumen en la misma dirección. Constata que muchos Departamentos u Organismos disponen de periodistas por subvenciones que reciben. También hay muchas cuentas de la US en redes sociales que evidentemente son difíciles de controlar. La dircom ve mejor en esta situación dar a todos esos perfiles un horizonte comunicativo de actuación al servicio de la estrategia de la Universidad, para responder coherentemente con los mensajes que se lanzan. Así, la dircom dice que si ella se planifica para no dar más de dos noticias diarias y otro organismo de la US da también dos noticias diarias se corre el riesgo de saturación en los Medios e infravaloración. La dircom, en su opinión, tiene que decidir que proyección debe tener la Universidad de Sevilla en los Medios.

La Dirección de Comunicación vela para que se cuide la imagen de la Universidad. Por ejemplo sobre la temporalidad de las campañas. Si piden ayuda otros organismos universitarios se les facilita el contacto de la empresa que hace el diseño de publicidad y cartelería, controlando el mensaje que se lanza y el diseño. Se intenta que todo pase por la Dirección

de Comunicación, reconociendo que es una Universidad muy extensa. Pero destacando que se han dado muchos pasos.

El Departamento de Comunicación está al servicio. Por ejemplo Maria del Mar nos cuenta que: *“Riesgos Laborales nos envían la campaña para que le demos publicidad, comunicación interna; Vicerrectorado de Estudiantes, les hacemos la convocatoria de periodistas, para que vayan al Salón del Estudiante. Gestionamos las entrevistas si las hay del Vicerrectorado que nos solicita. También desde la web se puede acceder a las notas de prensa, a los comunicados, a la agenda diaria y semanal, las redes sociales, tvus online, el Universitas en El Correo TV”.*

El Departamento en definitiva gestiona la Comunicación y define las estrategias haciéndolo con prudencia porque no todo el mundo lo ve importante. Se hace una evaluación semanal de los impactos en redes sociales. Los contenidos se evalúan con sistemas de medición de impactos tanto en Medios online como offline. Faltaría en palabras de su directora y como próximo trabajo futuro el análisis de las conversaciones en redes. De momento, sólo se están encargando desde el departamento de la gestión de la Comunicación y no de los intangibles.

La dircom en este sentido dice: *“Realizamos impactos de lo que hacemos pero no analizamos las conversaciones paralelas para las que se producen. Se lanza un tweet y podemos saber el número de RT, pero si alguien responde al tweet es una conversación paralela y esa no la tenemos monitorizada, ni las cuentas que usan la cuenta @univdesevilla o un hashtag, desconocemos realmente el impacto que eso tiene...Medimos y evaluamos las cuentas de redes que tenemos. Una de Facebook, linkedin, Instagram, Twitter. Pero hay 200 cuentas de la universidad. Si hiciéramos un estudio general comprobaríamos que tenemos mucho más impacto del que analizamos. No controlamos todas las conversaciones. Tenemos sistemas de seguimiento. Pero no lo metemos dentro del análisis que hacemos. Esto estaría dentro de los objetivos y próximas estrategias.”*

Entre los futuros proyectos del Departamento se encuentra participar en su plan estratégico. Además en colaboración con los Medios de Comunicación ofrecer productos multimedia de producción propia para que puedan reproducirlos. De esta manera se ganará impacto y difusión de la Universidad. En esa conversación en el contexto digital se plantea la dircom la posibilidad de una red social interna. Valora mucho la dircom como se ha dicho anteriormente las conversaciones que se mantienen en las redes sociales. Son informativamente relevantes respecto a los tradicionales recortes de prensa tradicional. El departamento tiene intención de entrar en el proceso de gestión de calidad.

Sobre la gestión con los públicos de interés, Maria del Mar afirma respecto a los públicos externos que es bueno articular canales con las empresas. Como dice ella: *“tener una mayor usabilidad en la web de la universidad ya que si eres una empresa puedas saber dónde dirigirte. Foros de encuentro y debates articulados con la universidad. Además de los medios de comunicación deberíamos tener con las empresas.”*

En este sentido, está muy interesada en articular un medio-canal de comunicación internacional. Los Medios son locales o autonómicos. Es importante articular y proyectar internacionalmente más la Universidad de Sevilla. Este será un buen proyecto de trabajo que se definirá para llegar más y mejor a los Erasmus.

Le gustaría crear un foro de universidad empresa más allá de los Medios de Comunicación. En el sentido que hay una serie de intermediarios, como repositorios, donde se nutren los Medios internacionales como la BBC, el WP, Der Spigier... ahí están las noticias científicas que se extraen de una base de datos. María del Mar propone subscribirse a esas bases de datos para dar a conocer la producción científica de la Universidad.

Ella valora el proyecto Andalucía Tech con la Universidad de Málaga, que tiene que definir su plan estratégico y a continuación su plan de Comunicación que no tiene todavía. Destacando el gran esfuerzo que se ha hecho por llegar tanto a Asia como a USA.

El Departamento se reúne semanalmente los martes. En cuanto a las investigaciones que realiza o ha realizado el Departamento de Comunicación se hace análisis DAFO y auditorías de comunicación, evaluación semanal de impactos, análisis mensual de redes, auditoría SEO, etc. El impacto mensualmente lo hace una empresa con un informe mensual del impacto que se ha tenido en los Medios.

Los intangibles que identifica el Departamento son respecto a sus públicos preferentes la confianza institucional, la opinión de los egresados, los rankings internacionales, el compromiso medioambiental, la cooperación internacional, la atención social, la comunicación...La medición es una cuestión transversal que se reparte entre varias áreas, fundamentalmente Vicerrectorado de Internacionalización (Rankings) y Vicerrectorado de Relaciones Institucionales (Responsabilidad Social)

El Departamento de Comunicación está interesado en buscar un instrumento para la medición de la reputación y la gestión de los intangibles.

Dentro de la estrategia que están preparando habrá un plan de comunicación de crisis que actualizará las acciones realizadas.

La percepción mejora mucho y reconoce su directora que medir la calidad es asociarla a muchas variables donde la gestión de la comunicación tiene un papel muy importante que ella está dispuesta a seguir incrementando. Se encuentra muy ilusionada y con muchos proyectos de futuro ya descritos.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	Portal principal de la US: http://www.us.es Dirección de Comunicación US: http://comunicacion.us.es	Renovada web de la Dirección de comunicación de la US
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/unisevilla	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/UniversidaddeSevillaoficial	
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/unisevilla/	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/UniversidaddeSevilla	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/people/universidaddesevilla/?rb=1	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://comunicacion.us.es/centro-de-prensa resumen de medios: http://comunicacion.us.es/resumen-de-medios	
	Comunicación interna binus : http://comunicacion.us.es/comunicacion-interna/binus	
	Comunicación interna Revista US: http://comunicacion.us.es/revista-us	
	Agenda de la Universidad http://comunicacion.us.es/calendar-node-field-fecha/month	

7.5.2. En la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).

Es una institución pública creada por Ley⁴⁷³ de la Comunidad Autónoma de Andalucía en el año 1994 para completar el Sistema Universitario Andaluz, constituido hasta entonces por las Universidades presenciales de las ocho provincias, y la oferta educativa superior en aquellos aspectos no cubiertos por la enseñanza reglada. Nació con la intención de incidir en la creación, desarrollo, transmisión y crítica de la Ciencia, de la Técnica y de la Cultura, mediante la docencia, la investigación

⁴⁷³ Texto Refundido de la Ley de creación de la Universidad Internacional de Andalucía. Decreto Legislativo 2/2013, de 8 de enero: <<https://www.unia.es/images/normativa/general/texto-refundido-ley-creacion-unia-decreto-2-2013-de-8-enero.pdf>>. Normativa UNIA: <<https://www.unia.es/conoce-la-unia/normativa>>.[Consulta 29-04-17].

coordinada y el intercambio de la información científica y tecnológica de interés internacional e interregional, y como apoyo al desarrollo cultural, social y económico de Andalucía, que es el ámbito preferente de sus actividades.

Como dice su web⁴⁷⁴: El rectorado de la UNIA se encuentra en la sede La Cartuja, ubicada en el monasterio de Santa María de Las Cuevas, conjunto arquitectónico que fue declarado en 1964 "monumento histórico-artístico" y en 1989 "conjunto monumental", albergando tanto los órganos de gobierno como los servicios centrales de administración, así como instalaciones habilitadas para desarrollar actividades académicas y reuniones científicas. En 1997, el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía cede el ala norte del recinto cartujano a la UNIA para instalar su Rectorado.

Tiene, además de éste, otros tres campus⁴⁷⁵: el de Antonio Machado, en Baeza (Jaén), el de Santa María de la Rábida, en Palos de la Frontera (Huelva), y el Tecnológico de Málaga, en el Edificio de la Congregación de Mena. Tiene, además, dos centros especializados, dotados de medios y personal apropiados para su función: el Centro Andaluz de Estudios para el Desarrollo Rural (CAEDER) y el Centro Andaluz de Estudios Iberoamericanos (CAEI), ubicados en Baeza y en La Rábida respectivamente.

La UNIA no tiene profesorado propio; es una institución pública, de naturaleza y como todas las Universidades, con autonomía; la única diferencia con otras Universidades Públicas andaluzas, es que no hay claustro. El rector no es elegido, es nombrado por la presidenta de la Junta de Andalucía a propuesta del consejero de Economía y Conocimiento.

No ofrece Grados, sino que toda la formación es superior. Ofrece cursos incluso que no requiere que los estudiantes tengan una licenciatura previa. Normalmente acuden estudiantes universitarios o profesionales que quieran reciclar sus conocimientos. Aunque si se quiere realizar un Máster o Doctorado, los requisitos y plazos son los mismos que en el distrito universitario único andaluz. También los públicos a los que va dirigido cada oferta académica discrimina el perfil del estudiante. Pero puede ser un curso abierto al público en general sin requerir ninguna titulación.

⁴⁷⁴ <<https://www.unia.es/conoce-la-unia/campus-de-sevilla-rectorado/donde-estamos>>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁷⁵ <<https://www.unia.es/conoce-la-unia/estructura-organica>>.[Consulta 29-04-17].

Es más conocida por los Cursos de Verano que surgieron antes de constituirse como Universidad Internacional de Andalucía. Originariamente tanto el ahora Campus de Baeza como el de La Rábida eran sedes veraniegas de la Universidad de Granada y la de Sevilla. Se gestó la Universidad Internacional a raíz de que había esas dos sedes dependientes de otras universidades pero estaban en otras provincias; se aglutinaron las dos y se hizo un denominador común que fue la Universidad Internacional de Andalucía. Se incorporó Sevilla donde se hizo un campus físicamente en La Cartuja con su programación superior. Después se ha incorporado el campus de Málaga hace 12 años. La Universidad es igual que las otras pero totalmente diferente. La duración de un alumno en ella puede ser de pocos días, de tres meses, de dos años por razón de un doctorado; los profesores también varían en función de la programación que se apruebe. No es sólo de Andalucía sino que puede ser de toda España. Abierto a Europa y América. Una de las fortalezas de esta Universidad es que no estás condicionado por los Departamentos. En una Universidad convencional, para hacer un Máster el catedrático que dirige el Departamento de la materia que sea tiene que implicar a sus profesores. Los profesores de la UNIA son todos los de ese Departamento o de otros. La estimación de profesores y alumnos será diferente cada año.

En la web de la UNIA se puede encontrar la información básica, sobre el equipo de Gobierno⁴⁷⁶. El patronato sería el equivalente al claustro. Hay representantes de las otras Universidades, en cuyos ámbitos territoriales está la UNIA. Su ámbito de presencia es Andalucía pero su radio de acción está abierto a la dimensión internacional.

En el organigrama de la UNIA no está el Departamento de Comunicación. Existe un Vicerrectorado de Relaciones Institucionales, Internacionales y Coordinación del que depende el Servicio de Comunicación⁴⁷⁷ e Información. También se encuentra un Servicio de Audiovisual⁴⁷⁸, aunque está más enfocado a la docencia, realizando vídeos de actualidad. Este Servicio está asociado al Vicerrectorado de Igualdad y Cooperación. Históricamente surgió de esta manera siendo un deseo del Servicio de Comunicación e Información que sea un fuerte apoyo a la

⁴⁷⁶ Conoce la UNIA: <<https://www.unia.es/conoce-la-unia>>. [Consulta 29-04-17].

⁴⁷⁷ Servicio de Comunicación e Información de la UNIA: <<https://www.unia.es/servicio-de-comunicacion-e-informacion>>. [Consulta 29-04-17].

⁴⁷⁸ Servicio Audiovisual de la UNIA: <<https://www.unia.es/servicio-audiovisual>>. [Consulta 29-04-17].

Comunicación ya que apoya a la dimensión institucional. Inmaculada pone como ejemplo cuando graba un acto académico y se sube el acto al canal de Vimeo. En ese canal de la UNIA hay 1.249 vídeos disponibles. El Servicio Audiovisual tienen total autonomía por eso se trabaja en colaboración cuando se le solicita algún servicio concreto para algún spot. No se hace vídeos comunicados que es uno de los proyectos del actual Servicio de Comunicación e Información.

Inmaculada Trenado Rodríguez es la directora de comunicación de la UNIA. Estudió en la Complutense, Ciencias de la Comunicación. También ha realizado un Máster en Social Media. Pertenece a la Asociación de Periodistas de Gabinetes de Prensa de Universidades y Centros de Investigación. Realiza cursos de actualización y reciclaje. Lleva 20 años en esta responsabilidad siendo de las más veteranas de los Gabinetes de Comunicación de las Universidades en Sevilla. No es Personal Docente Investigador, su categoría es personal de Administración y Servicios aunque tenga el nivel máximo. Inmaculada está también en contacto con la Oficina Técnica de Comunicación de la Universidad Pablo de Olavide y como con la Dirección de Comunicación de la Universidad de Sevilla donde destaca la labor de Mamen Otero como periodista, con más antigüedad que Inmaculada y que ha sido directora del Área. Hay una gran vinculación y amistad entre todos los Gabinetes de Comunicación de las tres Universidades Públicas (AUPA). Forma también parte de la Asociación de Universidades Públicas andaluzas. Nos narra Inmaculada el proyecto del Plan de Comunicación conjunto de AUPA, del que también habla la directora de Comunicación de la UPO. Hace dos años se decidió tener una imagen de las Universidades Públicas andaluzas: que la Comunicación les reforzara. Se hizo un estudio prospectivo. El ejemplo se encuentra en las Universidades catalanas que tienen una voz. Esa sería la idea del Plan de Comunicación aprobado⁴⁷⁹.

La responsable de Comunicación muestra un smartphone diciendo⁴⁸⁰ que *“ya con esto podemos hacer un vídeo comunicado, pero ya soy mujer mochila; me dicen que lo grabe todo, y después saca fotos, unas declaraciones... pero cuando estás escribiendo un post para Facebook, mandando tweets a la vez que estás en el acto, y tienes que hacer la foto y la foto de familia y cuando te das cuenta estás siempre angustiada y no me da*

⁴⁷⁹ La comisión sectorial de Comunicación de la Asociación de Universidades Públicas de Andalucía (AUPA): <<https://www.upo.es/diario/institucional/2017/01/constituida-la-comision-sectorial-de-comunicacion-de-la-asociacion-de-universidades-publicas-de-andalucia/>>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁸⁰ Registro de la Entrevista . Minuto 12:8s

tiempo de hacerlo todo a mi sola”. En otros gabinetes tienen más personas y tienen repartidas las funciones. El equipo de Comunicación de la UNIA está formado por tres periodistas aunque están físicamente cada uno en un campus. Las coberturas físicas de las noticias se realizan desde cada campus. La coordinación se realiza frecuentemente. Se está en contacto a través de un grupo de whatsapp interno, correos electrónicos, plataformas colaborativas de trabajo, y existe una agenda en la que se va colocando todas las actividades para planificar como notas de prensa que vayan a realizar; para evitar varias notas en el mismo día, la responsable dice⁴⁸¹: *“Hoy hemos hecho una nota de prensa sobre un concierto que hacen los alumnos del máster de interpretación orquestal de la UNIA con la Fundación Pública Andaluza Barenboim-Said. A la hora y cuarto ya no había entradas. No estaba hecha la nota de Prensa para captar a público. Mi intención era comentar la actividad en sí, cerrar el ciclo 2016 y además el fin benéfico puesto que se van a recoger alimentos infantiles. Se invita a la gente que vaya y que lleve alimentos. Esa nota es para el viernes y yo la he dado hoy. No tenía nada. Si hubiera tenido algo relevante de los otros campus, hubiéramos dado la noticia mañana. Es una noticia que llamamos fría. Da igual un día que otro. Cuando son noticias de anunciar algo, lo hacemos lo más cerca del evento. Pero si es simplemente que comienza algo como un anuncio o flash, nos ponemos de acuerdo para que no pongamos todo a la vez”.*

El Departamento de Comunicación siempre ha estado en la planificación estratégica de la UNIA desde 1994⁴⁸². Ahora se encuentran en el cuarto plan estratégico en el que participa activamente la directora del servicio de Comunicación e Información. Es de las pocas Universidades que tienen el sello de calidad EFQM +400 revalidado a toda la Universidad, no a un servicio o departamento. Ella destaca la gestión por procesos, la gestión por competencias y que cada departamento esté interconectado con nosotros. La directora de Comunicación participa del Consejo de Gobierno, no es miembro nato, sino miembro invitado, no tiene voto. En el primer equipo de Gobierno participaba en todas las reuniones del mismo; con el segundo rector dejó de estar, y con el actual rector ha vuelto a tener presencia. Son cuestiones según ella, de cómo se entiende el valor que puede añadir la comunicación y la persona que esté ejerciendo el Servicio de Comunicación. Esto confirma la teoría sobre el dircom que pide que esté en el máximo órgano de gobierno. Siempre ha tenido una relación fluida y directa con los tres rectores. En el organigrama interno del servicio de Comunicación ha

⁴⁸¹ Registro de la Entrevista. Minuto 13:35

⁴⁸² <<https://www.unia.es/conoce-la-unia/planificacion-estrategica>>.[Consulta 29-04-17].

podido cambiar respecto a las actividades concretas, como llevar el branding del Rector, la cobertura informativa o las entrevistas. Pero distinto es el estar presente en los órganos de representación. Para ella es importante estar en sobre aviso sobre temas que se están trabajando, o aportando ideas. En líneas generales no está establecido en ninguna norma aunque sí se comprende desde su experiencia, que el Departamento de Comunicación tiene que estar alineado con la estrategia de toda la universidad. La directora de Comunicación actual por su largo recorrido desde el inicio de la institución, aporta un base histórica muy interesante para comprender el hilo conductor en la Comunicación de la UNIA. El tema de la gestión de la Publicidad lo lleva también ella. Dice⁴⁸³: *“Propongo un plan de medio, claro, enfocado siempre a prensa, radio. Televisión es muy caro y no hemos podido hacer. Pero cuando hemos hecho publicidad exterior lo hemos hecho desde el punto de vista de ordenación académica con banderolas institucionales con los cursos o lo que se vaya a anunciar. En el tema de los autobuses no se había pensado. El precio era razonable y en diálogo con el rector me puse en contacto. Lo gestioné, lo hice... tuvo su eco, su reflejo, y nos dio posicionamiento y notoriedad. No tanto referido al ingreso de alumnos sino en el impacto”*.

La Comunicación en este sentido está alineada con la planificación estratégica. El Departamento tiene su propio plan de Comunicación y de acción que no es visible en la web. Se hizo en primer lugar para decir qué era el Gabinete de Comunicación y con la idea que sirviera para concretar sus funciones y tareas. En su auto-comprensión de su rol como dircom, Inmaculada se plantea si son asesores, intermediarios entre los Medios de comunicación, generadores de información..., ella reflexiona sobre su evolución y opina que la identidad ha ido dinámicamente construyéndose con la aparición de internet, que le ha permitido tener Medios de Comunicación propios. Ella concibe su trabajo de comunicadora y su concepto de Gabinete de Comunicación como facilitador al servicio de la Universidad. No está en su conceptualización del Gabinete que sea una pantalla. Es un servicio que controla y sostiene la comunicación hacia dentro. Es cierto que cada organización debe tener su gabinete adaptado a su estructura, pero en la Administración Pública se debe de concebir en palabras de Inmaculada como un servicio. Canalizar, favorecer, fomentar y facilitar todo lo que puedas a los periodistas. Antes se facilitaba textos, después fueron fotos en papel, ahora está todo digitalizado. Dice Inmaculada: *“Ahora se puede publicar tanto en los Medios propios: web y redes propias y le facilito al medio que no ha venido todo lo necesario para*

⁴⁸³ Entrevista. Tiempo 22:39.

que esa noticia sea publicada y llegue al fin último que es la sociedad. Que la sociedad conozca que la UNIA existe y la actividad que realiza.”

La Comunicación ocupa un papel fuerte en la UNIA representado por el vicerrector del que depende el servicio. La relación con el rector es muy directa como se ha dicho anteriormente. Va creciendo cada vez más el concepto de Comunicación total en la UNIA. Todo comunica. Así señala⁴⁸⁴: *“Hemos hecho un fotocall, pero después es tan grande que cuando haces una fotografía de plano corto nunca aparece la UNIA por ninguna parte. Aunque nuestro cometido no sería la imagen visual corporativa, ahora no tenemos diseñadores pero lo hemos tenido en plantilla, hay un manual de identidad corporativa”⁴⁸⁵. Hicimos un cartel con el logo en pequeño para que se vea el logo. He hecho también cursos de protocolo, y coloco las banderas si están mal puestas. A nivel de gestión lo llevaba todo, aunque era un departamento autónomo, dependiendo del mismo vicerrectorado.”*

Inmaculada estuvo anteriormente trabajando en Gabinetes de Comunicación, como directora de Comunicación de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía; dependía y estaba contratada por la Oficina del Portavoz del Gobierno de la Junta de Andalucía. Esta fue su primera incursión en Gabinetes de comunicación en 1994. Después trabajó en el *Instituto de la Mujer*. Antes de ir a la UNIA había ya hecho Comunicación Institucional. Era periodista de Medios. Durante sus estudios de periodismo realizó radio y estando de prácticas en el diario *ABC* durante varios años. Después tuvo una beca de la fundación EFE para estar en la EXPO y post-EXPO. Entró a trabajar en *Europa Press*. De ahí le vino la oportunidad de ir a la Consejería. Inmaculada entiende la Comunicación Institucional como un servicio a la sociedad pero a través de los Medios de Comunicación. Antes se accedía a la gente a través de los Medios de Comunicación y eso hoy ha cambiado. Nunca ha dejado de ser periodista aunque como popularmente se dice, haya cambiado a la otra trinchera. Eso hace como dice ella⁴⁸⁶: *“entiendes cuando un periodista llama para sacar algún tema...nunca he colgado a un periodista...ni siquiera darle largas”*. Su experiencia en la Consejería hizo que su trabajo estuviese siempre en tensión respondiendo a las demandas mediáticas. Esa experiencia le sirvió de un alto valor en su aprendizaje.

⁴⁸⁴ Entrevista. Tiempo 27:17.

⁴⁸⁵ Manual de Identidad Visual Corporativa de la UNIA: <<https://www.unia.es/servicio-de-comunicacion-e-informacion/manual-ivc>>. [Consulta 29-04-17].

⁴⁸⁶ Entrevista. Tiempo 39:15

Inmaculada entiende por estar al servicio⁴⁸⁷: *“una utilidad. Mi concepto de un Gabinete de Prensa cuando estaba en los Medios era que si me servía no había problema pero que si no, lo puenteaba. En Europa Press hacía información de tribunales, en la audiencia y en los juzgados de Sevilla no había gabinetes de prensa. Te tenías que buscar la información donde fuera. Pero si quería algo de la Consejería de Justicia, quería unos datos sobre los juicios tenías el gabinete de prensa. Quiero unos datos de la consejera acerca de una noticia que he sacado de tal cosa. Si el gabinete de prensa no me servía daba la vuelta. Sabía donde estaba el consejero o consejera y le preguntaba. O sirvo o no sirvo. O te canalizo en un servicio bien entendido... yo no hago remitidos o elaboro una noticia. Yo facilito a un medio mis comunicados de prensa, si quieres una entrevista pido que me mande un cuestionario y lo paso por ejemplo a la vicerrectora. No trabajo para el periódico. Soy el vehículo que te facilito todo con fluidez... donde es muy importante la relación personal que siempre he mantenido. Estás hablando de igual a igual. Tienes que saber a qué hora cierran las ediciones de los periódicos, a qué hora das una rueda de prensa, para que salga en el telediario... las ruedas de prensa son por la mañana... pero tienes que venir de allí, de los medios para comprender ese servicio que les prestas”.*

Es importante venir de los Medios para comprender la lógica temporal y de servicio a la demanda informativa. Inmaculada comenta: *“Hoy día las redacciones no cierran. Con internet se está 24h al día actualizando. No se espera al día siguiente para darlo. Entre las prácticas comunicativas se sabe que el margen de lectura es de una hora y ya por la noche, pero la gente suele leer el periódico por la mañana. Tanto en papel como en internet. Esos tiempos han tenido que ser reconducidos. Van cambiando. No se puede hacer por hacer una rueda de Prensa sin pensar en las lógicas temporales actuales mediáticas.”*

Inmaculada entiende el plan de Medios cuando hace una campaña de publicidad. Son los Medios que se seleccionan para eso. O el plan de Medios que se establece para los Cursos de Verano. Se ha hecho unas normas de estilo para los diferentes soportes que se usan, canales de comunicación. Cuentan para el público interno con un Facebook interno. Tiene como objetivo reforzar la identidad y que fluya la comunicación. Aunque confiesa que no funciona mucho. Es una forma de que todos estén comunicados. Inmaculada coordina el plan de trabajo, lo supervisa, ella es la periodista del campus de La Cartuja. Es el mismo trabajo de las personas que están en la Rábida o en Baeza. El plus de dirección es que está en el consejo de

⁴⁸⁷ Entrevista. Tiempo 41:15

Gobierno, se coordina con los Vicerrectorados para cualquier acción como supervisar, coordinar y delegar la acción sobre toda la publicidad que se hace y coordinar a las otras dos personas. Está más alineada con el equipo de Gobierno, siendo la interlocutora para ellos. El rector académico tiene vía directa con los otros dos responsables de comunicación de los otros campus. Hay autonomía de los tres responsables de los campus y tienen la misma categoría profesional que Inmaculada. Actualmente cuentan con dos agencias de Comunicación que están orientadas a la Publicidad en internet, especialmente en redes sociales. Dice Inmaculada: *“Por ejemplo para los Cursos de Verano hacen publicidad sobre Facebook. Es muy rentable tanto el coste como el efecto que produce. La subcontratación de estas Agencias ayudan a realizar cosas tan sencillas como pagar con tarjeta online la presencia en la red, sobre la cuota de flirck o la publicidad en Facebook. Es también esta subcontratación un refuerzo como sucede en el campus de Málaga donde ahora mismo aunque el deseo es que haya un periodista en cada campus, sin embargo la ampliación de plantilla está de momento congelada.”*

Cuando ella se incorporó a la Universidad era la única periodista. En La Rábida a tiempo parcial por la universidad de Sevilla había una persona. Inmaculada hizo ver que si hay un periodista a tiempo completo se podría rentabilizar mucho todo lo que se hace. El primer rector de la UNIA creía en la comunicación. Con él se consolidaría la plaza de periodista de La Rábida y tomaría cuerpo la plaza en el campus de Baeza. La crisis ha hecho que el campus de Málaga no crezca administrativamente y todavía no cuente con una persona en plantilla. En Publicidad el tema de la crisis ha hecho que se note en el recorte de inversión. Con el primer rector se tenía una idea de Gabinete de Comunicación de colaboración y con el segundo rector comenzó a difundirse y desarrollarse. Ella se ve como un instrumento hacia dentro y hacia fuera. Tiene autonomía en la realización de las notas, en la difusión de la información y en la gestión de inversión la publicidad realizando un plan de Publicidad, y un plan de Medios para la provincia de Sevilla. A partir de la EGM⁴⁸⁸ aconseja la inversión en publicidad.

Inmaculada echa de menos una mayor valoración en la toma de conciencia de la Comunicación. Su trabajo desborda el tiempo y el cometido de funcionaria. El trabajo se adapta a las necesidades fuera del tiempo establecido ya que hay actos fuera de los horarios laborales. Como afirma Inmaculada: *“Muchas veces no es tan perceptible el trabajo que se realiza.”*

⁴⁸⁸ <<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>>.[Consulta 29-04-17].

No hay tiempo para contar todo lo que se hace. Y sucede que no se sabe lo que se hace. No se para.”

El nombre del departamento es Servicio de Información y Prensa. Es el nombre que aparece en la relación de puestos de trabajo. Es un “Área de Comunicación”. Ella oficialmente es la directora. No se ha actualizado la nomenclatura porque el área no está consolidada en la RPT. Una cosa es lo que es –directora de Comunicación– y otra lo que aparece en la RPT. Antes era la jefa de Prensa. Pero sus funciones son mucho menos de las que tiene actualmente la directora de Comunicación. Ella ha notado la evolución de un jefe de Prensa a un director de Comunicación; ha vivido toda la evolución ya que entró como directora del servicio hace 23 años; según ella, se han incorporado no solamente nuevas acciones comunicativas, sino competencias y desempeño de funciones que antes no existían; evidencia la rapidez en la toma de decisiones que han de gestionarse e incluso ir por delante. Y pone como ejemplo que antes de estar en determinada Red Social, hay que pensar cómo se va a estar.

¿Qué investigación realiza el Departamento de Comunicación? Lleva años haciendo la gestión por procesos, con unos indicadores y mostrando la fiabilidad de esos indicadores. Lo podemos ver en la Carta de Servicio del Área de Gestión de la comunicación visible en la web⁴⁸⁹ y el seguimiento de los indicadores de esa carta también publicados⁴⁹⁰ con fecha de noviembre de 2015. Son los últimos datos aportados en la web. También encontramos la memoria con el análisis y datos de la responsabilidad corporativa⁴⁹¹ de la UNIA. Como dato muy interesante es la muestra de los públicos de interés del universidad que son 8: Sociedad en su conjunto, Medio Ambiente, Alumnado, Profesorado, Proveedores, Personal de Administración y Servicios, Administración Pública, Aliados y Sistema Universitario Andaluz. Como departamento, la directora ve como principal público los Medios de Comunicación. Especialmente es muy interesante en esta memoria de la responsabilidad social lo referente a la comunicación interna y externa en el apartado 4.6⁴⁹². Joan Costa hace 10 años realizó para la

⁴⁸⁹ <https://www.unia.es/images/micrositios/calidad/cartas-de-servicios/cartas-2016/gestion_de_la_comunicacion_2016.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹⁰ <https://www.unia.es/images/micrositios/calidad/cartas-de-servicios/informes-seguimiento/Informe_Cartas_de_Servicio_2014.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹¹ <<https://www.unia.es/images/micrositios/calidad/responsabilidad-social/memorias/Memoria14-15definitiva.pdf>>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹² Ibidem. 4.6, págs. 66-72.

UNIA un estudio puntual de imagen de la Universidad por medio de encuestas. Se llega a la sociedad a través de los Medios de comunicación como público objetivo. Por lo tanto necesitan darle publicidad, difusión a todo lo que se hace.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	https://www.unia.es https://www.unia.es/servicio-de-comunicacion-e-informacion	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/UNIAuniversidad	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/pg/Universidad-Internacional-de-Andaluc%C3%ADa-132075823485830/videos/?ref=page_internal	
3.2.4. Instagram:		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/unia	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	https://www.linkedin.com/edu/school?id=12235&trk=edu-cp-logo	linkedin
	https://www.unia.es/servicio-de-comunicacion-e-informacion/comunicados-de-prensa	Generador de noticias propias
	https://www.unia.es/servicio-de-comunicacion-e-informacion/manual-ivc	Identidad corporativa
	https://www.unia.es/images/micrositios/UNIAGlobal/UNIAGlobal_nº3.pdf	Revista UNIAGlobal

7.5.3. En la Universidad Pablo Olavide (UPO).

El artículo 3 de los Estatutos⁴⁹³ de la Universidad Pablo Olavide dice acerca de su misión: *“Como espacio educativo de formación superior, la Universidad Pablo de Olavide está al servicio de la sociedad y se define como un lugar de reflexión y pensamiento crítico comprometido con la contribución al progreso, con la enseñanza del respeto a los derechos fundamentales y libertades públicas, con el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad y los valores humanos y con la respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad contemporánea. La Universidad procurará la más amplia proyección social de sus actividades, estableciendo al efecto cauces de colaboración y asistencia a la sociedad para contribuir y apoyar el progreso social, económico y cultural. Igualmente, fomentará y propiciará la participación de los miembros de su comunidad universitaria en actividades y proyectos de cooperación internacional y solidaridad, así como la realización de actividades e*

⁴⁹³ Estatutos Universidad Pablo Olavide:

<https://www.upo.es/upo_opencms/export/sites/upo/Galerias/Descargas/norm_sobre/Estatutos_UPO_Consolidados_07092011.pdf>.[Consulta 29-04-17].

iniciativas que contribuyan al impulso de la igualdad entre hombres y mujeres, el apoyo permanente a las personas con necesidades especiales, la cultura de la paz, el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente.” En la memoria visual⁴⁹⁴ del curso 2015/2016 se hace un excelente resumen de su acción global universitaria.

Están en fase de elaboración de su IV plan estratégico 2017-2020 según el artículo 7 de sus Estatutos⁴⁹⁵. Desde el portal de transparencia⁴⁹⁶ podemos acceder a toda la información necesaria sobre la universidad. En su III plan estratégico 2014-2016 recién concluido durante nuestra investigación doctoral se decía sobre la visión 2016⁴⁹⁷ en la UPO: *“La Universidad Pablo de Olavide será innovadora y transdisciplinar en su oferta académica y en su labor investigadora, atrayendo el talento internacional. Incrementará la eficacia en sus procesos de gestión, comunicación, transparencia y rendición de cuentas a la sociedad. Será una Universidad generadora de conocimiento y transferencia tecnológica, que llevará a cabo alianzas estratégicas con empresas e instituciones para la captación y diversificación de su financiación y mantendrá su compromiso social transformador como seña de identidad.”*

En esa visión 2016 se quiere más eficacia en los procesos de comunicación. La Dirección de Comunicación dentro de los órganos de Gobierno⁴⁹⁸ forma parte del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación. Este Vicerrectorado fue reorganizado en el curso académico 2015-2016 tras las últimas elecciones a rector donde se formó el nuevo

⁴⁹⁴ Memoria visual del curso académico 2015/2016:

<<https://youtu.be/JzWQJPH2j5E?list=PLD7B2C61329F74DB4>>; Memoria académica 2015-2016 en pdf : <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/memoria/documentacion/La_UPO_en_cifras_015_016.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹⁵ Ibidem., art.7, pág. 7. El IV plan estratégico 2017-2020 de la UPO se encuentra en desarrollo: <https://www.upo.es/portal/impe/web/contenido/bc5db6dd-3f82-11de-b1eb-3fe5a96f4a88?channel=a3645af1-2f47-11de-b088-3fe5a96f4a88&idm=mi_1>; vídeo: <<https://youtu.be/J0cY9ill15g>>. [Consulta 29-04-17].

⁴⁹⁶ Portal de Transparencia de la UPO: <<http://www.upo.es/transparencia/>>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹⁷ III plan estratégico 2014-2017, pág 8:

<https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/estrategia/documentos/UPO_Plan-Estrategico_2014-2016.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁴⁹⁸ Órganos de Gobierno: <<http://www.upo.es/transparencia/tema/organos-gobierno/gobierno-de-la-universidad/>>.[Consulta 29-04-17].

equipo de gobierno. Anteriormente era llamado de Internacionalización y Relaciones Institucionales. Ahora son dos vicerrectorados con competencias distintas. La vicerrectora es la doctora Pilar Rodríguez Reina, profesora titular de Universidad del área de Filología Italiana de la indicada.

Tiene las siguientes competencias⁴⁹⁹ como bien señala la web de la Universidad: *“Jefatura del Gabinete del Rector, coordinación del Equipo de Gobierno. Supervisión general de cuestiones de seguridad de la Universidad. Portavoz de la Universidad. Relaciones Institucionales. Relaciones de la Universidad con entidades públicas o privadas sin perjuicio de las específicas que correspondan a otros Vicerrectorados. Participación de la Universidad en actividades de ámbito suprauniversitario. Supervisión del proceso de celebración y del cumplimiento de los Convenios que suscribe la Universidad. Política de Comunicación externa e interna, sin perjuicio de las competencias de otros Vicerrectorados. Gestión del Buzón general y de la página web de la Universidad. Gestión de la imagen corporativa de la UPO. Protocolo.”*

La responsable de la Dirección de Comunicación es la doctora María José Trigueros Martín⁵⁰⁰, profesora contratada doctora de Derecho Financiero y Tributario de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla. Su misión se basa en tres campos: Relaciones institucionales: muchísimos actos a los que invitan. Comunicación e Información: seguimiento y coordinación con la Unidad Técnica de Comunicación. Convenios: llegan muchas peticiones de colaboración a la UPO. Todo esto lleva un protocolo de actuación. María José nos advierte que para todo el tema de aceptación de convenios cuenta con la oficina jurídica de la UPO.

El organigrama de la UPO se ha rehecho. Ahora se cuenta con un Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación. Como anteriormente se ha dicho, dentro de este vicerrectorado se ha creado la figura de la directora de Comunicación y continua el brazo técnico y periodístico que sería llevado como hasta ahora por la Unidad Técnica de Comunicación. María José está en el Claustro Universitario. El 27 de mayo de 2016 se incorporó a esta nueva función que exige mucha coordinación y sincronización de agenda, con una comunicación fluida interna y de cara al exterior.

⁴⁹⁹ Competencias del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación: <<https://www.upo.es/rectorado/vicerrectorado/rrii-comunicacion/competencias/>>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰⁰ <<https://www.upo.es/diario/institucional/2016/10/la-profesora-de-la-upo-maria-jose-trigueros-premiada-por-el-centro-de-estudios-financieros/>>.[Consulta 29-04-17].

La Unidad Técnica de Comunicación (UTC) tiene su carta de servicio⁵⁰¹ publicada en el BOJA nº171/1Septiembre 2010 donde se informa de su identidad y de los servicios generales que ofrece. El equipo de esta Unidad Técnica de Comunicación está formado por 5 personas con funciones claras y delimitadas⁵⁰². En líneas generales su labor se centra en las siguientes actividades que aparecen en la web⁵⁰³: *“Asesoramiento de estrategias informativas y promocionales. Redacción y remisión a los medios de comunicación de notas e informes. Convocatorias de encuentros con los medios y ruedas de Prensa. Gestión de entrevistas con miembros de la comunidad universitaria. Elaboración diaria de boletines o resúmenes con las noticias publicadas en prensa referentes al ámbito universitario. Gestión del sitio web institucional www.upo.es. Gestión de la imagen corporativa de la UPO. Gestión de la publicidad. Gestión de la información gráfica. Archivo de documentación. Emisión de informes técnicos. Actualización de las redes sociales en las que está presente la Universidad.”*

En el folleto que anuncia la carta de servicio de la Unidad Técnica de Comunicación se dice que la UTC⁵⁰⁴: *“tiene como misión gestionar, de forma ágil, veraz y profesional, la comunicación global de la Universidad Pablo de Olavide, para transmitir a la comunidad universitaria y a la sociedad la identidad de esta institución”*. Y respecto a su contribución a la reputación de la Universidad se dice en su Visión⁵⁰⁵ que: pretende contribuir a la consolidación de la imagen de la Universidad Pablo de Olavide como una institución dinámica e innovadora volcada en dar respuesta a las necesidades de la sociedad, mediante la divulgación a nivel interno y externo del quehacer universitario y el incremento constante de los niveles de fiabilidad y accesibilidad de la información divulgada.

⁵⁰¹ Carta de Servicio de la Oficina Técnica de Comunicación. BOJA núm. 171 1 de septiembre 2010 Página núm. 45 : <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/comunicacion/documentos/CARTA_SERVICIOS_BOJA.UTC.pdf>; Folleto ilustrativo de la UTC de la UPO: <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/comunicacion/documentos/Folleto_CS.UTC.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰² Personal de la Oficina Técnica de Comunicación: <<https://www.upo.es/comunicacion/sobre-la-utc/quienes-somos/>>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰³ <<https://www.upo.es/comunicacion/sobre-la-utc/>>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰⁴ <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/comunicacion/documentos/Folleto_CS.UTC.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰⁵ Misión y Visión: <<https://www.upo.es/comunicacion/sobre-la-utc/>>.[Consulta 29-04-17].

En su quehacer diario la Unidad Técnica de Comunicación valorará la relevancia y los grupos de interés a quienes va dirigida la información a la hora de darle difusión interna y/o a los medios de comunicación. Un análisis de la gestión de la comunicación durante el curso 2015/2016 se puede encontrar en su memoria académica y que está publicada en su web⁵⁰⁶. Las acciones de comunicación web llevadas a cabo por la UTC durante el curso 2015-2016⁵⁰⁷, han consistido en:

- *“Renovación del portal web institucional www.upo.es con un nuevo diseño que se adapta a los dispositivos de lectura: adaptación de menús, contenidos e imágenes del sitio web.*
- *Gestión del proyecto junto al Centro de Informática de la Universidad e Isotrol, coordinando todo lo referente a contenidos e imagen del portal. Actualización de: la web institucional de la Universidad Pablo de Olavide <www.upo.es>; del DUPO (Diario de la Universidad Pablo de Olavide), el sitio web de noticias de la Universidad; de las noticias de la Universidad en el multiportal de centros; del portal dedicado a los procesos electorales del curso 2015-2016.*
- *Elaboración de: imágenes y revisión de criterios de accesibilidad, usabilidad, SEO e imagen corporativa en la creación de nuevos sitios web institucionales: servicios administrativos; áreas y grupos de investigación; eventos con sede en la Universidad, etc; semanal del Boletín o Newsletter, con las principales noticias y novedades de interés para la comunidad universitaria.*
- *Actualización del sitio web dirigido a futuros estudiantes con toda la información de la oferta académica de la Universidad: <upo.es/guia-estudios>.*
- *Portal de transparencia de la Universidad: <upo.es/transparencia>.”*

La UTC hace el recorte de prensa, a través de kantarmedia, a la hora de elaborar sus notas. Ese dossier de Prensa no se puede dar en abierto para

⁵⁰⁶ Memoria de la gestión de la comunicación de la OTC durante el curso 2015/2016. En las páginas 35 y 36 del informe: <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/memoria/documentacion/La_UPO_en_cifras_015_016.pdf>.[Consulta 29-04-17].

⁵⁰⁷ Informe de la gestión de la comunicación de la OTC durante el curso 2015/2016. Pág. 2 <https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/memoria1415/documentacion/Internac_Comunicac/Comunicac_014_015_rev.pdf>.[Consulta 29-04-17].

toda la comunidad universitaria. Se envía al rector, al equipo de gobierno, directores departamento, defensor y decanos.

La Unidad Técnica de Comunicación en relación con la web institucional tiene la responsabilidad de⁵⁰⁸: *“Coordinar los contenidos de las páginas del sistema de información y noticias web institucional. Establecer los criterios de presentación de las páginas del sistema de información y noticias web institucional y velar por el respeto de la imagen corporativa. Elaborar la página inicial y las secciones institucionales. Asesorar en el diseño de webs de las unidades de la UPO que lo soliciten. Difundir interna y externamente el sitio web de la UPO. Gestionar el buzón general de la Universidad.”*

El protocolo depende también del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación. Su responsable es Raul Gómez⁵⁰⁹. En la web aparece la memoria del curso 2015/2016⁵¹⁰. Está en contacto con Pilar la vicerrectora y con María José.

Las funciones exactas de la Dirección de Comunicación se están desarrollando porque la función es de nueva creación. El rector comprende y sostiene que la Comunicación es fundamental y hay que desarrollarla. Es una apuesta en el Rectorado, apuesta estratégica por la Comunicación. Ya que como sostiene María José: *“Intentamos tener presencia en casi todos los ámbitos donde nos requieren.”*

La Universidad no cuenta en este momento con un plan de Comunicación. Aunque se intentó en otros momentos. Para entonces se contó con una empresa pero no sirvió. El organigrama de la Dirección de Comunicación tienen que elaborarlo y estaría entre los planes próximos además de realizar objetivos realizables a corto plazo. El hecho de hacer que la universidad esté presente en todos los foros y que se interactúe forma parte sus objetivos.

En la Universidad el tema de los ranking también es importante como medición de la reputación, pero no está entre las competencias del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales y Comunicación.

⁵⁰⁸ Ibidem.

⁵⁰⁹ <<https://www.upo.es/protocolo/Quienes-Somos/>>. [Consulta 29-04-17].

⁵¹⁰ Servicio de Protocolo de la UPO. Memoria curso 2015/2016: <<https://www.upo.es/cms1/export/sites/upo/protocolo/documentos/MEMORIA-CURSO-2015-2016.pdf>>. [Consulta 29-04-17].

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	https://www.upo.es/	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/pablodeolavide	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/pablodeolavide	
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/pablodeolavide/	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/upablodeolavide	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/pablodeolavide	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Boletín oficial de la UPO https://upo.gob.es/bupo/index.jsp (BUPOe)	
	upomedia@upo.es http://upotv.upo.es	Servicio multimedia Centro de informática y comunicaciones
	https://www.upo.es/diario/boletin/ https://www.upo.es/diario/	Generación de noticias en las propias plataformas
	https://www.upo.es/general/n_servicios/general/es/prensa/manual_upo/manual/manualupo.htm	Identidad corporativa

7.5.4. Universidad Loyola de Andalucía

La Universidad Loyola Andalucía, fue creada en 2010 y aprobada por el Parlamento de Andalucía el 23 de noviembre de 2011 en el marco de la Ley 12/2011, de 16 de diciembre, de modificación de la Ley Andaluza de Universidades en el BOJA⁵¹¹ n.º 251 del 27 de diciembre de 2011. Es la Universidad undécima del sistema andaluz universitario y primera universidad privada en Andalucía. El número total de los miembros que componen la organización en cuanto a todo su staff, profesorado y gobierno, son 320 personas. El Organigrama de la organización⁵¹² ofrece esta idea y visión de conjunto.

Su ámbito territorial de acción es Andalucía y se divide en las sedes de Córdoba, Sevilla y Dos Hermanas. Tiene también delegaciones en Chicago y Roma. En su Misión, Visión y Valores⁵¹³ y en su plan

⁵¹¹ BOJA n.º 251 del 27 de diciembre de 2011:
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2011/251/1>>. [Consulta: 24-04-17].

⁵¹² <<https://www.ulozola.es/la-universidad-loyola/quienes-somos>>. [Consulta: 24-04-17].

⁵¹³ Misión, visión y valores de la Universidad: <<https://www.ulozola.es/la-universidad-loyola/identidad-y-mision>>. [Consulta: 24-04-17].

estratégico⁵¹⁴ se observa su vocación de servicio, su visión humanista y su proyección internacional. Promovida por la Compañía de Jesús, la Universidad Loyola Andalucía tiene como misión formar hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de una sociedad más justa y sostenible, y aspira con ello a ser reconocida por su excelencia académica e investigadora.

Francisco José Bocero de la Rosa es su director de Comunicación desde hace 6 años. Dirige el Servicio de Comunicación y Relaciones Institucionales. Tiene como misión publicada en la web de la universidad⁵¹⁵: *“Contar la Universidad. Lo que se hace; lo que se propone y se lleva a cabo; lo que se investiga y se publica; lo que se piensa y se opina; lo que se debate e intercambia; atender y servir; colaborar y sumar. Esto es lo que hace el Servicio de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Universidad Loyola Andalucía. Su actividad se dirige a la comunidad universitaria y a la sociedad; a través a los medios de comunicación y a través de las redes sociales con los contenidos de nuestro portal de noticias y análisis Loyola And News. Este servicio también trabaja en la difusión de la presencia pública de la Universidad a través de la organización de sus principales actividades institucionales y es responsable del Foro Institucional “Diálogos Loyola”, patrocinado por Caixa Bank. Para nosotros, la Comunicación es mucho más que un Servicio y una actividad. Es una Misión que conlleva un alto grado de responsabilidad, y que sólo puede ser veraz, transparente y, siempre, con el debido interés social del papel que desempeña Universidad.”*

Francisco José Bocero narra para esta investigación tanto su rol como la importancia de la gestión de la Comunicación en el organigrama universitario. Así dice: *“Como dircom, formo parte del Consejo de Gobierno y staff del Rectorado; como director de relaciones institucionales, del Consejo de Cooperación Universidad Sociedad y como ambas funciones, de la Comisión de Comunicación de las Universidades Jesuitas Españolas.”*

Se formó en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense. Tiene un Máster MBA en Gestión y Administración de Empresas (Fundación Cámaras de Comercio) y un Programa Superior de Internet Business por el Instituto Superior Desarrollo de Internet. Cuenta con diversos cursos en dircom y sobre Comunicación Estratégica y

⁵¹⁴ <<https://www.uloynola.es/la-universidad-loyola/plan-estrategico>>. [Consulta: 24-04-17].

⁵¹⁵ <<https://www.uloynola.es/servicios/comunicacion-y-relaciones-institucionales>>. [Consulta: 24-04-17].

Corporativa. Ha trabajado en los Medios de Comunicación de Madrid en la revista *La Economía*, diario *El Mundo* y revista *Inversión y Capital*; en Andalucía, diario *ABC*, diario *Córdoba*, revista *Andalucía Económica*, *Localia TV*, *Onda Cero Radio* y revista digital *El Azogue*. Actualmente, director del diario digital de la Universidad, *Loyola And News*. Y en el mundo de la empresa como dircom de la Confederación de Empresarios de Córdoba, de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Córdoba, de la Asociación de Empresarios de la Construcción de Córdoba y responsable de Comunicación de la Comisión Mujer Empresa del Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

El Servicio de Comunicación está concebido dentro de la organización y no como asesoría de Comunicación Externa. Cuenta con dos colaboradores externos y una empresa para organización de eventos llegado el caso. El Departamento fue creado en la Universidad de Loyola en el 2010 y se compone de 5 miembros. Sus perfiles formativos son licenciados en periodismo, especializados en Medios sociales, con alto nivel de inglés y con funciones asignadas a cada miembro: Comunicación externa; interna; relaciones institucionales y organización de eventos. Comunicación Corporativa; entorno digital, documentación, secretaría y Administración. Todos en el departamento reportan directamente al dircom.

El Departamento de Comunicación tiene las siguientes funciones: Comunicación Estratégica, Relaciones Institucionales y Agenda Pública del Rectorado. En la web se puede ver el organigrama del Departamento de Comunicación⁵¹⁶: director, técnicos, secretaria del Departamento. Su modelo de funcionamiento es multidisciplinar y dirigido por el dircom. Hay que tener en cuenta que está repartido en las sedes del Campus de Sevilla y Córdoba, donde cuenta con espacios propios. Tiene el Departamento un plan de formación que se establece anualmente.

La relación con la Dirección General de la Universidad es directa. Y la práctica totalidad de los de servicios y los vicerrectorados tienen que ver con el Departamento de Comunicación. En la práctica son transversales sus acciones. Las demandas más comunes que les solicitan son la edición, producción, publicación y difusión de información (contenidos). Y externamente elaboran todos los contenidos relativos a la información oficial de la Universidad. Internamente el Servicio de Comunicación usa como canales de comunicación: correos electrónicos, elaboración de dossiers,

⁵¹⁶ Organigrama de Comunicación: <<https://www.uloyola.es/servicios/comunicacion-y-relaciones-institucionales>>. [Consulta: 24-04-17].

canales de vídeo, elaboración de prensa interna, web, intranet, redes sociales, merchandising, revistas o boletines impresos, memoria de actividades y boletines digitales.

Entre los indicadores que usa el servicio de Comunicación para medir la eficacia de la gestión comunicativa se encuentra la métrica y el alcance digital. Así por ejemplo se recoge el impacto en los Medios digitales y en los escritos el espacio ocupado y el índice de presencia (positiva, neutra o negativa). Cada día se realiza el clipping, con carácter cuatrimestral encuestas y entrevistas cuyo contenido se analiza en profundidad cada vez que se registran. Las redes sociales se miden a diario y anualmente se miden la gestión de la calidad en los procesos que tienen que ver el servicio de comunicación. El departamento no realiza otras investigaciones ya que es un servicio de dirección y gestión profesional, no de actividad docente.

Los canales de comunicación preferentes son los Medios de Comunicación y Medios Sociales⁵¹⁷ para los públicos preferentes como son la sociedad en general, estudiantes y personal docente y de servicios. Existe una interacción total a través de los Medios Sociales y a través de la Comunicación Interna. Así *Loyola And News*⁵¹⁸ es la plataforma informativa, de opinión y debate público de la Universidad Loyola Andalucía, que edita y dirige el Servicio de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Universidad, narrando la Universidad día a día: lo que se hace; lo que se dice; lo que se piensa; lo que se propone; lo que se debate. En definitiva, contar lo que pasa, lo que ocurre, prestando especial atención a sus protagonistas: las personas. Además, tienen revistas temáticas sobre Economía (*Loyola Econ*); Psicología (*Loyola Psico*); Ingeniería (*Loyola Teams*); Marketing (*Markética*) Comunicación (*Creativity Mooc Camp*), los reportajes y entrevistas de *Loyola TV*, la muy especial sección de opinión, con más de treinta blogueros especializados en múltiples ámbitos de conocimiento; y la actividad pública del Foro Institucional de la Universidad, Diálogos Loyola⁵¹⁹.

Los contenidos que se elaboran para cada público son elaborados por el servicio de Comunicación que luego, tras clasificarse y seleccionarse, se dirigen a cada uno de ellos. Y la eficacia de esos contenidos enviados a los

⁵¹⁷ <<https://www.ulozola.es/servicios/comunicacion-y-relaciones-institucionales/universidad-en-redes>>. [Consulta: 24-04-17].

⁵¹⁸ <<http://www.loyolaandnews.es>>. [Consulta: 24-04-17].

⁵¹⁹ <<http://www.loyolaandnews.es/dialogosloyola/>>. [Consulta: 24-04-17].

públicos preferentes se evalúan según recepción del mensaje (cuantitativo) y respuesta ante el mismo (cualitativo).

El departamento de Comunicación se encarga de la gestión de los intangibles con un modelo de gestión propio: Observando y midiendo el espacio ocupado en Medios (información y opinión) e índice de presencia positivo y neutro, vigilando constantemente el cumplimiento de los manuales de identidad corporativa, de medios sociales y cualquier otro que tenga que ver con la presencia pública de la Universidad. Últimamente se han hecho cargo de la dirección de la web de la Universidad y están desarrollando una estrategia digital a medio plazo dentro de la estrategia global de la Universidad.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	https://www.ulyola.es https://www.ulyola.es/servicios/comunicacion-y-relaciones-institucionales	
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/loyolaand	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/LoyolaAnd/	
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/loyolaand/	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/CanalLoyola	
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Loyola And News es la plataforma informativa, http://www.loyolaandnews.es/#	Generación de noticias en las propias plataformas
	https://es.linkedin.com/edu/universidad-loyola-andaluc%C3%ADa-42971	linkedin
	https://plus.google.com/+UniversidadLoyolaAndaluc%C3%ADaCampusPalmasAltasSevilla	Google+

7.6. En el ámbito religioso.

7.6.1. La Delegación Arzobispal de Comunicación Social.

La Archidiócesis de Sevilla⁵²⁰ (en latín: *Archidioecesis Hispalensis*) “es una sede metropolitana de la Iglesia Católica en España, y preside la provincia eclesiástica de Sevilla, con seis diócesis sufragáneas. La Archidiócesis tiene como sufragáneas las diócesis de Cádiz y Ceuta, Córdoba, Huelva, Canarias, San Cristóbal de La Laguna y Asidonia-Jerez.” Tiene su sede en Sevilla. Esta Archidiócesis está presidida por mons. Juan

⁵²⁰ La archidiócesis de Sevilla: <https://es.wikipedia.org/wiki/Archidiócesis_de_Sevilla>. [Consulta: 29-04-17].

José Asenjo Pelegrina⁵²¹, que es su arzobispo actual. La Conferencia de Obispos del Sur⁵²², presidida por el arzobispo de Sevilla, tiene unas líneas de actuación en común⁵²³ en materia de comunicación que se desarrolla en cada diócesis. El secretario de la Conferencia de Obispos del Sur es Antonio Hiraldo Velasco, que es también el interlocutor de los Obispos del Sur con la Junta de Andalucía. Tiene su sede en el arzobispado de Sevilla.

La gestión de la Comunicación en la Archidiócesis está confiada a la Delegación de Medios de Comunicación⁵²⁴ según aparece en su organigrama. El delegado de Comunicación y director de la Oficina de Prensa es Adrián Ríos Bailón⁵²⁵, sacerdote que compagina esta labor de Comunicación con ser párroco en “San Juan Pablo II” en Montequinto Dos Hermanas –Sevilla–, la dirección del programa *El Espejo de la Iglesia* en COPE-Sevilla, el semanario *Iglesia en Sevilla*, la Escuela Diocesana de Comunicación Institucional y además coordina la programación pastoral de la Delegación. Es licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla y Máster en Comunicación por la Universidad Pontificia de la Santa Cruz de Roma. Tiene también un proyecto de Tesis Doctoral en comunicación.

Adrián ha llevado hasta junio de 2016 la dirección del programa *Testigos Hoy* de *Canal Sur Televisión*. Actualmente tiene dos coeditores, Susana Herrera y Miguel Ángel Soler. *Testigos Hoy* depende de los Obispos del Sur. Se edita desde Sevilla y un miembro del equipo técnico de este programa, pertenece a la Oficina de Prensa de la Archidiócesis de Sevilla.

⁵²¹ Biografía del Arzobispo de Sevilla. <<http://www.archisevilla.org/archidiocesis/arzobispo/biografia-arzobispo/>>. [Consulta: 29-04-17] ; <<http://www.conferenciaepiscopal.nom.es/baseobispos/Fichaobispo.asp?IdObispo=13>>. [Consulta: 29-04-17].

⁵²² Obispos del Sur: <<http://www.odisur.es/contacto/diocesis-del-sur.html>>. [Consulta: 29-04-17].

⁵²³ Líneas de Acción Pastoral de las Delegaciones de diocesanas de Medios de Comunicación Social. <<http://www.odisur.es/docs/odisur.pdf>>. [Consulta: 29-04-17].

⁵²⁴ Organigrama. Delegación de Medios de Comunicación Social de la Archidiócesis de Sevilla. <<https://docs.google.com/gview?url=http://www.archisevilla.org/?wpdmdl=57221>>. [Consulta: 29-04-17].

⁵²⁵ Biografía sobre Adrián Ríos : <<http://parroquiasanjuanpablosegundo.com/parroco-parroquia-san-juan-pablo-ii>>. [Consulta: 29-04-17].

La Delegación de Medios de Comunicación depende, según aparece en el organigrama⁵²⁶ del Arzobispado, del Secretario General y Canciller de la Archidiócesis, Isacio Siguero, que es a su vez el portavoz de la Iglesia local según los Estatutos⁵²⁷ de la Curia diocesana. Se encuadra esta función dentro de los Servicios Pastorales que tienen como misión⁵²⁸: *“Ayudar al Arzobispo en el estudio, animación, promoción y coordinación de la acción pastoral y evangelizadora que le compete como Pastor propio de la Iglesia de Sevilla.”* De esta manera se articula la competencia delegada por el arzobispo. Todas las delegaciones están coordinadas por el obispo auxiliar para favorecer la unidad de acción y se agrupan en 4 unidades. La Delegación de Comunicación se encuentra en la unidad de acción pastoral llamada Catequesis y Formación⁵²⁹. El arzobispo de Sevilla, que preside todo el organigrama, sigue muy de cerca y de forma directa la actividad de la Delegación de Medios. Ha hecho una apuesta en personas, espacios y recursos. Supervisa todo y está muy implicado.

La Delegación de Medios tiene también competencias delegadas para ejercer la función pública en las 21 delegaciones diocesanas, 270 parroquias, más de 500 Hermandades y Cofradías, más todas las fundaciones, asociaciones y congregaciones que atienden los diversos sectores de la sociedad. Ayuda a mantener relaciones con los niveles de la función pública: local, provincial, autonómico o estatal, relacionados con asuntos económicos, patrimoniales, educativos, sociales o sanitarios. También a través de un delegado diocesano de ecumenismo y diálogo interreligioso están en relación con otros grupos religiosos. Esta delegación se encarga de organizar encuentros, colaboraciones y mantiene una relación cordial con los representantes de otras religiones y otras confesiones religiosas presentes en Sevilla y provincia.

La misión de la Delegación de Medios está formada por tres núcleos de acción: la Oficina de Prensa, la Escuela Diocesana de Comunicación Institucional y el Área de Pastoral de la Comunicación de la Iglesia. Cuenta con tres profesionales que son periodistas –Pilar, Alicia y Pablo– en la

⁵²⁶ Ibidem. Organigrama. Portavocía de la Archidiócesis de Sevilla.

⁵²⁷ Estatutos de la Archidiócesis de Sevilla. Competencias del Secretario Canciller Portavocía de la Diócesis. Art.55.1.6.:
<<https://docs.google.com/gview?url=http://www.archisevilla.org/?wpdmdl=38534>>.
[Consulta: 29-04-17].

⁵²⁸ Ibidem, art. 40.

⁵²⁹ Ibidem, art. 43.

Oficina de Prensa, además del delegado de comunicación y con una red muy fuerte de voluntarios.

La Delegación de Medios por su misma naturaleza está al servicio de todas las instituciones de la Iglesia local, tanto las que pertenecen a la Curia diocesana (delegaciones diocesanas, tribunales eclesiásticos, archivo diocesano, etc) como todas las estructuras de ámbito territorial: parroquias, arciprestazgos, vicarías de zona, instituciones religiosas, movimientos de apostolado seglar, hermandades y cofradías, asociaciones y fundaciones diocesanas, así como al servicio del Cabildo Catedral.

La Delegación de Comunicación que se organiza en tres secciones, como anteriormente se ha explicado, tiene como objetivos publicados en su web⁵³⁰:

“1. Informar de la vida de la Archidiócesis a través de los medios de comunicación propios. 2. Mantener relaciones de calidad con los responsables de los medios de comunicación locales. 3. Servir a las necesidades informativas de los profesionales que gestionan la información religiosa en los medios generalistas. 4. Capacitar de recursos de información religiosa a los periodistas que cubren esta información y los estudiantes de Ciencias de la Comunicación de las distintas Universidades y Centros que ofrecen esta formación en Sevilla. 5. Fomentar las relaciones con otras instituciones eclesiales dedicadas a la comunicación. 6. Difundir estratégicamente el nuevo Plan Pastoral Diocesano 2016-2021. 7. Difundir la vida de las Delegaciones diocesanas y dotarlas de mayor presencia en los Medios de Comunicación diocesanos. 8. Promocionar la actividad de los colegios diocesanos y los monasterios de clausura, los proyectos de Caridad en la Iglesia diocesana y la labor formativa y asistencial de las Hermandades y Cofradías. 9. Continuar con la difusión y aclaración del nuevo Directorio de Iniciación Cristiana y la implantación de la Acción Católica General en las parroquias. 10. Promoción del uso de los canales diocesanos actualizados de información: Iglesia en Sevilla (IES), www.archisevilla.org, perfiles de redes sociales y reportajes audiovisuales en ArchisevillaTV. 11. Difundir la programación religiosa de COPE Sevilla y de Canal Sur TV, a través de su programa dominical “Testigos hoy”. 12. Actualizar y consolidar la red de agentes de comunicación diocesana y los proyectos de formación en comunicación que ofrece la Delegación

⁵³⁰ Objetivos de la Delegación de Medios:

<<http://www.archisevilla.org/delegaciones/medios-de-comunicacion/>>. [Consulta: 29-04-17].

diocesana. 13. Abrir, en colaboración con otras Delegaciones diocesanas, nuevas posibilidades de evangelización a través de la comunicación social. 14. Digitalizar el Archivo audiovisual de la Delegación de Medios. 15. Colaborar con la formación académica de estudiantes de comunicación.”

Entre las funciones y tareas de la Delegación de Medios del Arzobispado estarían:

1. Actualizar diariamente la web diocesana con su redifusión en las redes sociales institucionales.
 2. Realizar un reportaje audiovisual de la vida de cada Delegación diocesana que aparezca como introducción de su espacio web, así como de otras instituciones eclesiales.
 3. Organizar desayunos informativos con los medios de comunicación locales para ofrecerles las claves de contenidos que sean de interés primordial, para su difusión por parte de la Archidiócesis.
 4. Incluir en Iglesia en Sevilla las siguientes secciones fijas, para el curso 2016-2017:
 - Recuadro que alterna puntos Dives in misericordia (hasta diciembre), la Exhortación apostólica Evangelii gaudium , la Encíclica Laudato si y los Mensajes del Papa para las Jornadas Mundiales de la Paz y de las Comunicaciones Sociales, Exhortación apostólica Amoris laetitia.
 - Reportajes mensuales sobre los colegios diocesanos, los monasterios de clausura, proyectos caritativo-sociales de instituciones eclesiales de la Archidiócesis, la acción formativa y caritativa de las Hermandades y Cofradías.
 5. Incluir en la web diocesana y difundir en las redes sociales un banner sobre el Plan Pastoral Diocesano 2016-2021 que incluya toda la información necesaria para su difusión, reportaje audiovisual, preguntas frecuentes y respuestas.
 6. Crear un Equipo de difusión que recorra los Arciprestazgos dirigido a:
 - Sacerdotes y agentes de comunicación que se conviertan en colaboradores de la Delegación diocesana.
 - Consejos económicos parroquiales, para informar sobre la financiación de la Iglesia local.
 7. Celebrar con los comunicadores de la Archidiócesis y los profesionales de la comunicación local la Memoria litúrgica de San Francisco de Sales.
 8. Convocatoria del III Encuentro de Comunicadores la víspera de la Ascensión del Señor, Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales.
-

9. Edición de la Muestra de Cine Espiritual en colaboración con otras Delegaciones diocesanas. Este año han sido la coordinación de seis delegaciones.
10. Propuestas formativas que la Delegación ofrece a los agentes de comunicación de las distintas realidades eclesiales de la Archidiócesis:
 - Seminario de Medios de comunicación “Beato Marcelo Spínola” del ISCR (dirigido a alumnos de 4º curso del ISCR, de 2º curso de las Escuelas diocesanas, periodistas y estudiantes de Ciencias de la Comunicación).
 - Escuela de Comunicación de la Iglesia “Beato Marcelo Spínola” (dirigido a colaboradores de la Delegación de Medios de Comunicación).
11. Digitalización del Archivo audiovisual por parte de un voluntario.
12. Tutorizar las prácticas de estudiantes de comunicación en la Delegación diocesana.

La planificación de la Delegación se establece con una reunión semanal que determina los contenidos para canal de comunicación propio y las colaboraciones semanales. Y al inicio del curso con reuniones de programación sobre el proyecto presentado por el delegado, donde hay representantes de las distintas áreas que forman la delegación. También al comienzo del curso pastoral el Delegado tienen encuentros con cada delegado diocesano para conocer, de primera mano, las estrategias que se pueden realizar sobre las actividades pastorales tanto en los medios propios como en los medios externos.

En muchas otras diócesis la Delegación de Comunicación se identifica únicamente con la Oficina de Prensa. Sin embargo, en la Delegación Diocesana de Medios de Sevilla atendiendo a su organigrama hay elementos que la distinguen por la asunción de otras tareas. Especialmente la Escuela Diocesana de Comunicación con un seminario de Medios que quiere capacitar a los profesionales de los Medios generalistas y un curso de dos años para agentes de pastoral en comunicación sobre oratoria, internet, noticia, debate, escribir... teniendo a su vez detalladas las funciones dentro del organigrama. A continuación se explican las tareas encomendadas a cada responsabilidad.

- a) Delegado diocesano:
 - Mantener un contacto directo y personal con los profesionales de la comunicación generalista y especializada en los sectores que interesan a la Iglesia mantener contacto por compartir algunos fines, estableciendo relaciones de calidad entre los Medios y la Archidiócesis.
-

- Dirigir y coordinar la actividad de comunicación de la Oficina de Prensa a través de los canales propios y los requerimientos de otros medios.
- Velar por el cumplimiento y buen desarrollo del plan de comunicación de la delegación para cada curso pastoral.
- Dirigir la Escuela diocesana de Comunicación institucional dependiente del Instituto Superior de Ciencias Religiosas de Sevilla.
- Dirigir la programación religiosa local de la cadena COPE.
- Coordinar a través del Consejo de comunicadores y emprendedores de comunicación de la Iglesia (CCECI) la atención pastoral de los responsables de comunicación de todas las instituciones a las que sirve la delegación, mencionadas en la pregunta anterior.
- Asesoramiento en comunicación a las instituciones eclesiales que lo requieran.

b) Oficina de Prensa:

- Recoger toda la información de las instituciones que forman la Archidiócesis de Sevilla y actualizar con estos contenidos los canales de comunicación propios: web oficial, semanario diocesano (en soporte digital y de papel), redes sociales (cuentas oficiales en Facebook, Twitter y Youtube).
 - Elaboración de un dossier de prensa diario para todos los miembros de la curia diocesana y de dossiers temáticos que ilustren a los medios sobre temas de actualidad.
 - Edición y publicación del semanario “Iglesia en Sevilla”, con una tirada de 11000 ejemplares semanales distribuidos en todas las parroquias, templos y conventos de la Archidiócesis, aparte de las suscripciones particulares.
 - Colaboraciones, diarias, semanales o puntuales, con ODISUR (Oficina de información de los obispos del Sur)
 - Programar, realizar y evaluar los contenidos de la programación religiosa de COPE Sevilla. Tienen dos programas. La colaboración en Radio María y en semanario Alfa y Omega de ABC.
 - Organizar ruedas de prensa, comparecencias oficiales o algún otro evento comunicativo, como desayunos informativos con algún representante de la Archidiócesis, cuando se requiera o se acepte la propuesta de la propia delegación, por parte del Arzobispo o del Consejo episcopal.
 - Atender a la demanda de los Medios de Comunicación sobre informaciones requeridas.
-

- Organizar sesiones de formación sobre información religiosa que ayude a situarse a los profesionales que cubren esta sección en los medios generalistas en aras de una mayor veracidad y conocimiento de la institución eclesial.
- Asesorar a todas las instituciones de la Iglesia diocesana sobre cuestiones referidas a acciones comunicativas, especialmente en casos de crisis.
- Elaboración de documentales y reportajes audiovisuales a demanda de alguna institución diocesana.

c) Escuela Diocesana de Comunicación Institucional:

- Formar y capacitar a los responsables de comunicación de las instituciones que forman la Iglesia local.
- Consolidar una formación permanente que ayude a planificar la comunicación de la Iglesia de manera coordinada y eficaz.
- Realizar dos cursos académicos de formación en comunicación institucional de la Iglesia.
- Realizar Seminario de comunicación institucional “Beato Marcelo Spínola” dirigido a los alumnos de 4º curso del Instituto Superior de Ciencias Religiosas, a los alumnos de 2ª curso las Escuelas de Catequesis y de Hermandades y Cofradías y a los responsables de comunicación de las instituciones que forman la Archidiócesis. También está abierto a profesionales de la comunicación que requieren formación en aspectos religiosos. 40 participantes son los datos aportados en el transcurso de esta investigación.
- Establecer un acompañamiento pastoral personalizado de los alumnos del Instituto Superior de Ciencias Religiosas para darles a conocer el organigrama de la Archidiócesis y ayudarles a discernir su compromiso con la Iglesia diocesana.
- Taller de oratoria y discurso público.
- Taller de crítica de cine, de narrativa audiovisual.
- Taller de radio, práctica
- Taller de redes sociales.

d) Área de Pastoral de la Comunicación

- Crear una cultura de la comunicación en la Iglesia como oportunidad de pre-evangelización, aportando una imagen real y favorable de la institución y los miembros que la forman y sabiendo aceptar los errores.
 - Programar de manera conjunta las acciones comunicativas de todas las instituciones de la Iglesia local.
-

- Fortalecer la red de comunicadores en todas la archidiócesis. En torno a las Jornadas de las comunicaciones en la fiesta de la Ascensión se realiza el encuentro con los comunicadores.
- Crear un sentido de pertenencia como fruto del acompañamiento de la Delegación de Medios en de las diversas iniciativas formativas y en el respaldo de la Delegación a otras actividades.

Por otro lado se ha dejado de externalizar la comunicación digital en lo que respecta a la edición y actualización de productos y la gestión de las redes sociales, contando con profesionales dentro de la Oficina de Prensa capaces de realizarlos de un modo más inmediato y eficaz. Un departamento interno del Arzobispado, que depende de Secretaría General, llamado Reprografía es el responsable de la difusión interna. Se coordina con la Delegación de Medios. La identidad corporativa se cuida gracias al Manual de Identidad Corporativa que se ha creado en esta etapa de Adrián Ríos.

Entre los proyectos de futuro se encuentra seguir avanzando en una fuerte Cultura de la Comunicación, no solo en formación técnica, sino en las claves comunicativas según las directrices marcadas en documentos de la Iglesia Católica y por la nueva Secretaría de la Comunicación⁵³¹ en el Vaticano con las claves del papa Francisco que afirma que internet es un don⁵³² de Dios.

Adrián tiene intención de crear una nueva web llamada *Adelante* con los planteamientos estratégicos de una misión pastoral online. En muchas otras diócesis la Delegación de Comunicación se identifica únicamente con la Oficina de Prensa. Al delegado de Medios le gustaría crear un red también con las Oficinas de Prensa de los religiosos pero muchas curias provinciales no se encuentran ya en Sevilla. Los Salesianos (Sociedad de San Francisco de Sales) tienen la sede en Sevilla; La Salle mantiene una subdelegación en Dos Hermanas pero la sede está en Madrid. Y aunque estén en Sevilla otros grupos, la política comunicativa se lleva

⁵³¹ Secretaria pro communicatione:

<<http://www.comunicazione.va/content/spc/it.html>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵³² Noticia. Internet es un don de Dios. <<http://www.lanacion.com.ar/1657771-para-el-papa-francisco-internet-es-un-don-de-dios>>. [Consulta: 27-04-17]; Documento base de la noticia: <https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20140124_messaggio-comunicazioni-sociali.html>. [Consulta: 27-04-17].

desde otros sitios. Entonces se ha perdido la red de comunicación que permitía fortalecer y establecer sinergias por estar en Sevilla y tener proyección en toda Andalucía.

En su visión de la Comunicación, Adrián afirma en el encuentro mantenido para esta investigación con él, que ha llegado a la Delegación de Medios en un momento muy duro para la profesión periodística, con el cambio del creciente soporte del papel a la red y el cierre de redacciones de periódicos en Sevilla. Ha podido acompañar esta crisis en la que ha encontrado la vulnerabilidad de los profesionales que son personas. A él han acudido muchos periodistas que le han conocido en ruedas de prensa, en la Escuela de Comunicación y en los desayunos informativos que realiza el Arzobispado. Esto ha hecho que sea el referente de Iglesia de muchos periodistas. Su etapa formativa en Roma coincidió con el cónclave que eligió al papa Francisco y le ha generado una red de periodistas con los que tiene estrecho contacto.

Destaca como muy positivo la red de voluntarios que tiene la Delegación. Por ejemplo todos los que colaboran en la revista semanal de manera rotativa y que alcanzan el centenar. Estos voluntarios entienden su presencia como misión.

No tienen un instrumento de gestión de los intangibles y sí aclara que no quieren caminar por el camino de la rentabilidad en reputación al modo comercial que prima en el mercado. La imagen y reputación de la Iglesia debe partir del testimonio de cada creyente en su coherencia de vida y misión. Esto no es óbice para comunicar desde la verdad y transparencia para que se genere, como dice el papa Francisco, la Cultura del Encuentro. De hecho es la primera diócesis en colocar en la web del Arzobispado el portal de Transparencia.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.archisevilla.org	
3.2.2. Twitter:	@Archisevilla1	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/ArchidiocesisdeSevilla/	
3.2.4. Instagram:	archisevilla	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/Archisevilla	Audiovisuales: http://www.archisevilla.org/audiovisual/ www.catedraldesevilla.tv Programa Testigos hoy de Canal Sur http://www.canalsur.es/multimedia.html?id=1153817
3.2.7. flickr		No hay en este canal pero sí disponen de galerías en la web http://www.archisevilla.org/galerias-

		de-imagenes/
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	Portal de Transparencia : http://www.archisevilla.org/portal-de-transparencia/	
	Sala de Prensa: http://www.archisevilla.org/sala-de-prensa/	
	Semanario digital http://www.archisevilla.org/?wpdmdl=63187	

7.6.2. En otros espacios religiosos.

Se les conoce por "Salesianos de Don Bosco" o simplemente "Salesianos". Su nombre oficial es "Sociedad de San Francisco de Sales", en referencia al santo que su fundador eligió como modelo por su amabilidad y fuerza evangelizadora.

La Congregación está formada por salesianos sacerdotes y laicos consagrados o también llamados coadjutores. Su proyecto apostólico, heredado de su fundador se basa en ser signos y portadores del amor de Dios a los jóvenes, especialmente a los más pobres. Los jóvenes representan el primero y más privilegiado destinatario del trabajo de los salesianos. Las actividades que llevan a cabo en el mundo están organizadas en tres sectores: la educación, las misiones y la comunicación social.

En la acción directamente educativa, sus obras son muy diversas, pero predominan los oratorios y centros juveniles, las escuelas de diversos grados y los centros de formación profesional; también las casas de acogida para jóvenes en dificultad, universidades y centros de catequesis y pastoral.

La actividad evangelizadora se centra especialmente en las parroquias concedidas a los salesianos, que son más de mil en todo el mundo. La Congregación nació a partir de una catequesis y hace suya la preocupación de la nueva evangelización en el mundo actual.

Respecto a la tarea directamente misionera: los salesianos que trabajan en un contexto misionero directo son cerca de tres mil; lo hacen en varios países en vías de desarrollo de los cinco continentes. Desde este sector también se llevan a cabo actividades en el campo del voluntariado, la acción social, el desarrollo y la apertura a la dimensión mundial.

Actualmente, los salesianos están presentes en 132 países y la Congregación está formada por 15.502 salesianos. Las presencias salesianas están organizadas en 90 inspecciones (o provincias religiosas) y la Casa Generalicia que es la sede central del gobierno, con el Rector Mayor y el Consejo Superior se encuentra en Roma.

Los salesianos han reorganizado desde el 7 de junio de 2014 su presencia en España en dos zonas. Una que tiene sede en Sevilla, llamándose María Auxiliadora y agrupa territorialmente toda Andalucía, Extremadura, Canarias, Murcia, Valencia, Cataluña, Aragón y Baleares. La otra zona, con sede en Madrid, tiene el nombre de Santiago El Mayor y agrupa territorialmente las comunidades autónomas restantes.

La zona territorial con ubicación en Sevilla está formada por un total de 453 salesianos que son miembros pertenecientes a esta congregación. Están agrupados en 58 comunidades y son responsables de: Colegios: 61 Centros; 3.374 profesores; 49.243 alumnos; Formación Profesional: 29 Centros; 785 profesores; 10525 alumnos; Centros Juveniles: 58 Centros; 1.768 Animadores; 15.655 Jóvenes; Plataformas Sociales: 112 Centros; 466 Educadores/Animadores; 9.840 Destinatarios y 52 parroquias. Salesianos Andalucía se encuentra entre las organizaciones que tiene una mayor red de escuelas concertadas en Andalucía y cuenta además con la Fundación Don Bosco⁵³³ que atiende el tercer sector de colectivos vulnerables.

En la sede de Sevilla se encuentra la Oficina de Prensa-Comunicación con otras subsecciones en Valencia y Barcelona. El equipo de la Delegación en sus oficinas está formado en total por 7 personas que trabajan en sinergia y de manera transversal. Son todos de formación periodística o técnicos de Comunicación. A nivel nacional se coordina con la sede de Madrid. El delegado de Comunicación para Salesianos M^a Auxiliadora es José Luis Burguera que vive en Valencia y reporta diariamente con Carlos Martín, que es el responsable de la Oficina de Prensa en la sede inspectoral de Sevilla y también con las otras oficinas de Valencia y Barcelona.

La política comunicativa está marcada por el gobierno inspectoral y la Delegación, siguiendo sus indicaciones está al servicio participando también con su asesoramiento. Cuenta la Delegación de Comunicación con un manual de Identidad Corporativa y Estilo que se ha extendido para toda

⁵³³ Fundación Proyecto Don Bosco: <<http://www.salesianos.edu/contenido.asp?comunidad=1&conte=367&1>>; <www.proyectodonbosco.com>. [Consulta: 24-04-17].

España. También realizan en la delegación, labores de marketin y productos de publicidad.

La peculiaridad informativa que aporta Carlos Martín es el estar en la sede inspectorial y desde aquí coordinar las redes, la web y asumir las funciones delegadas en materia de Comunicación. Su aportación va más allá de un redactor u organizador de actividades comunicativas. Su visión y responsabilidad de la zona sur en el territorio inspectorial hace que su visión interese mucho en su labor de proyección comunicativa hacia Andalucía. Ejerce también como corresponsal en Sevilla de la Agencia Internacional de Noticias Salesianas (ANS) con presencia en 132 países e inscrita en la Agenda de la Comunicación del Gobierno de España en Madrid. Asume las labores principales de interlocutor para esta investigación y hace las veces del Delegado de Comunicación al pertenecer a varias comisiones inspectoriales en calidad de profesional de la Comunicación con voz y voto; en concreto pertenece a la Comisión para la Protección de Menores y Ambientes Seguros que tiene cuatro funciones: transparencia, código ético, manual de buenas prácticas y protección de menores. Es una comisión ejecutiva que coordina el vicario, salesiano que pertenece al Consejo Inspectorial, gobierno de la organización salesiana y es responsable de la Delegación de Formación según el organigrama que se muestra más adelante.

En su formación y trayectoria profesional, Carlos Martín es periodista, habiendo llevado la promoción de redes sociales de la Comunicación Social para la presencia de la Congregación Salesiana en la Expo Milán 2015. (<expodonbosco2015.org>). También ha sido locutor en Sevilla FC Radio (julio de 2011 - julio de 2015) y en Canal Fiesta Radio. Es licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla y máster universitario en Formación del Profesorado (especialidad de Lengua y Literatura), por la Universidad Internacional de La Rioja y un postgrado de especialización universitaria en “Comunicación y Religión en la Era Digital” en la Universitat Ramon Llull de Barcelona. Es también técnico superior en Producción Audiovisual, Radio y Espectáculos por la Escuela Superior Andaluza de Medios Audiovisuales.

En el organigrama inspectorial de “María Auxiliadora” se observa que la Delegación de Comunicación depende del equipo de gobierno formado por el inspector y el Consejo Inspectorial⁵³⁴. Son cinco las delegaciones, contando Comunicación Social, que canalizan la misión y objetivos de la congregación salesiana. En este caso en Andalucía. El

⁵³⁴ Consejo Inspectorial Salesianos María Auxiliadora: <<http://salesianos.edu/contenido.asp?comunidad=1&conte=918&1>>. [Consulta: 27-04-17].

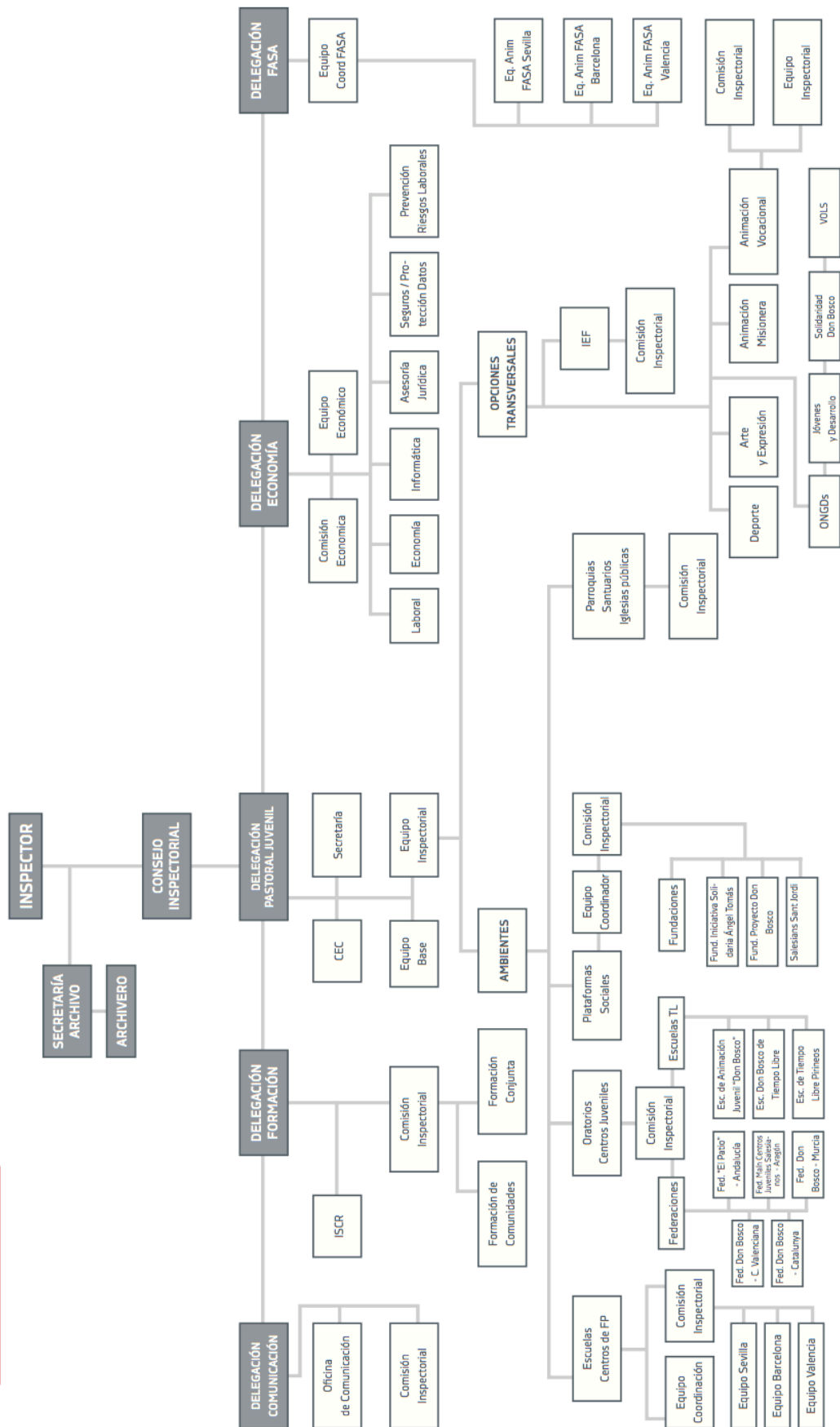
equipo de gobierno cuenta con una programación del sexenio 2014-2020 llamado Proyecto Educativo Pastoral Salesiano Inspectorial⁵³⁵ (PEPSI) y con una programación estratégica⁵³⁶ que se llama Programación Orgánica Inspectorial 2020 (POI), que no es pública en la red.

⁵³⁵ PEPSI 2014-2020: <https://issuu.com/salesianosmx/docs/smx_pepsi_def_hq>. [Consulta: 27-04-17];

<http://www.salesianos.edu/Archivos/Recursos/SMX_PEPSI_DEF_HQ.pdf>. [Consulta: 27-04-17].

⁵³⁶ Noticia sobre la elaboración del POI 2016-2020: <<http://boletin-salesiano.com/?p=13498>>. [Consulta: 27-04-17].

■ Organigrama Inspectorial



Entre las líneas de trabajo a nivel comunicativo y para apoyar la misión de la organización, la delegación de Comunicación Social está organizada en torno a cuatro áreas fundamentales: Animación, Formación, Información salesiana, Producción y empresas.

En el área de la Animación tienen como objetivos: Preparar a los salesianos para capacitarlos a trabajar eficazmente en el Sector. Elaborar y difundir la política global de la Congregación para el Sector de Comunicación Social (CS). Apoyar la elaboración de un plan inspectorial para la CS. Promover la colaboración mutua con los centros de formación de CS. Establecer vínculos con organismos eclesiásticos y civiles que trabajan y coordinan el sector de la CS. Impulsar la comunicación social y la proyección en el territorio de cada una de las presencias salesianas de la inspección.

En el área de la Formación tiene como objetivos: Gestionar proyectos de formación en CS para salesianos y educadores atendiendo a su doble dimensión de usuarios y agentes de comunicación. Realizar proyectos de formación en CS para jóvenes.

En las áreas de Información y Producción tiene como objetivos:

1. Organizar y actualizar una base de datos sobre temas salesianos, situación de los jóvenes y de la educación, y temas relacionados con la misión salesiana.
 2. Definir los diferentes públicos a los que va dirigido el mensaje de la Congregación Salesiana en España, teniendo en cuenta entre estos públicos también los responsables de grupos de Familia Salesiana y otras instituciones religiosas y civiles, etc...
 3. Crear una base de datos de correos y contactos para facilitar los envíos de informaciones a los diferentes públicos (Salesianos, Familia Salesiana, medios, instituciones civiles y eclesiásticas).
 4. Seguir la información en los medios acerca de la misión salesiana, informando a las Inspectorías y Congregación que requieren informarse de manera inmediata sobre ello e interactuar con los medios al respecto., recurriendo a servicios profesionales en acontecimientos especiales.
 5. Establecer contactos con agencias, medios especializados y generalistas y con periodistas para proveerles de información sobre la misión salesiana, buscando suscitar su interés por la causa de la educación de los jóvenes, desde la perspectiva salesiana.
-

6. Elaborar un plan de comunicación, plan de medios y plan de medios sociales al servicio de la imagen de la Congregación Salesiana en España.
7. Confeccionar dosieres sobre la Congregación y misión salesiana.
8. Cuidar las Relaciones Públicas de la Congregación Salesiana en España, y de protocolo cuando sea necesario.
9. Elaborar notas de prensa, potenciando y cuidando la relación con los medios,
10. Coordinar y mantener las webs nacionales y los perfiles institucionales en las redes sociales.
11. Potenciar la relación y coordinación con la Agencia Internacional de Noticias Salesianas (ANS) inscrita en la agenda de la comunicación del Gobierno de España.

En el área de Empresas – Producción:

1. Producir y sostener editoriales, programas, recursos, materiales, etc, al servicio de la misión educativo-pastoral de los jóvenes y para dar a conocer nuestra visión del mundo, la sociedad y la persona en nuestro entorno. Establecer relaciones de colaboración con las empresas propias existentes en nuestra inspección: editorial Edebé⁵³⁷ y DOSATIC⁵³⁸.

Durante nuestro estudio de investigación se nos informó que se está trabajando en la creación de los portales de transparencia en cada obra salesiana y en la web principal de la organización. Se está concluyendo el manual de buenas prácticas y código ético. De modo que a finales de mayo de 2017 pueden ser visibles en red. En la comisión creada para hacer este trabajo la delegación de comunicación está presente con voz y voto en la persona de Carlos Martín. No tienen herramientas para la gestión de los intangibles y más bien esta comisión podría avanzar y desarrollar un sistema de mediación donde la comunicación ya está considerada en su papel estratégico.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	www.salesianos.edu	En dos lenguas: castellano y

⁵³⁷ Editorial EDEBÉ: <<http://www.edebe.es>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵³⁸ Empresa DOSATIC: <<http://www.dosatic.com>>. [Consulta: 27-04-17].

		catalán
3.2.2. Twitter:	@SalesianosSMX	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/SalesianosSMX/?fref=ts	
3.2.4. Instagram:	SalesianosSMX	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/user/SalesianosSMX	
3.2.7. flickr	No tienen canal pero poseen en su web una galería http://www.salesianos.edu/album.asp?comunidad=1	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:		

7.7. En otras organizaciones e instituciones.

7.7.1. En los Colegios Profesionales⁵³⁹.

7.7.1.1. Geólogos de Andalucía.

La Agencia *Europa Press* lleva la gestión de la Comunicación del Ilustre Colegio Oficial de Geólogos de Andalucía (ICOGA). La persona de contacto es Arancha Ruiz que es la coordinadora de Andalucía en la Agencia *Europa Press*; lleva la Comunicación como servicio externalizado y como responsable de la gestión de la comunicación en el Colegio profesional. Su labor consiste en ayudar a construir cauces y posicionar al Colegio en sus dimensiones social, cultural, institucional y a nivel económico; ella ayuda a realizar una red de contactos, partiendo del concepto de Relaciones Públicas, que sirva para ganar el reconocimiento de la sociedad hacia el ICOGA.

En la web del Colegio se define⁵⁴⁰: “*El Colegio Oficial de Geólogos de Andalucía es una corporación profesional de derecho público, que se constituye en el marco de la legislación básica del Estado por segregación del Ilustre Colegio Oficial de Geólogos de ámbito nacional, aprobada por Decreto 163/2003, de 10 de junio, de la Junta de Andalucía, con*

⁵³⁹ La LEY 10/2003, de 6 de noviembre, reguladora de los Colegios Profesionales de Andalucía: <<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2003/227/d2.pdf>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁴⁰ Naturaleza del ICOGA: <http://www.icoga.es/cole_quienes.php?top=01>. [Consulta: 27-04-17].

personalidad jurídica propia y capacidad plena para el ejercicio de sus funciones y cumplimiento de sus fines”. En sus Estatutos⁵⁴¹ podemos profundizar más su naturaleza.

Arancha es licenciada en Periodismo por la Universidad de Sevilla. Para ella, el director de Comunicación tiene que diseñar un plan estratégico que ayude a posicionar a la empresa, institución, entidad en el máximo nivel: social, económico, político, institucional para conseguir los objetivos empresariales o los objetivos institucionales o de representación. El intercambio y diálogo con los Medios, para Arancha, no es un fin en sí mismo. Es un instrumento.

En el encuentro realizado con ella para responder a las preguntas de esta investigación ofrece su visión sobre el dircom desde su experiencia. El dircom diseña acciones responsables en las distintas capas de la sociedad. Todas las acciones que se diseñen en una organización tienen que tener un engarce informativo adecuado para aparecer en los Medios. De este modo mientras más calado se hace en los Medios de Comunicación más te conoce tu público objetivo. Aparecer en los Medios de Comunicación es fundamental pero siempre con una lógica, que consiste en diseñar una serie de acciones que a la organización le permitan mantener un contacto fluido con sus públicos de interés: con los políticos, mantener un contacto fluido con tus asociaciones de vecinos, mantener un contacto fluido con las empresas que más te pueden interesar y con las distintas entidades, bien de tu mismo sector o de otro sector. Es la mejor forma de posicionarse en los Medios siendo una organización responsable y que esas acciones sean unas acciones que reporten algo que tengan un valor para la organización misma y la sociedad con la que dialoga.

Cuando el ICOGA la contrata hace un año, ha tenido que hacer poco a poco una labor pedagógica sobre el valor de la Comunicación. En palabras de ella: *“Tú tienes que hacer una importante labor pedagógica con el empresario o con el responsable institucional de turno para dejarle claro que la publicidad es un camino y la comunicación es otra. Que la comunicación a nivel institucional es lo que le va a reportar más beneficio, que no es publicidad y que en comunicación todo hay que hacerlo desde un punto de vista informativo y que sea atractivo para los Medios.”* Es una idea que saldrá en los demás colegios profesionales ya que existe la

⁵⁴¹ Estatutos aprobados ORDEN de 18 de marzo de 2004, por la que se aprueban los Estatutos del Colegio Oficial de Geólogos de Andalucía:
<http://www.icoga.es/info/estatutos/ESTATUTOS_ICOGA2.pdf>. [Consulta: 27-04-17].

conciencia en Andalucía de comprender la comunicación como difusión para dar publicidad a tu organización.

De esta manera, la Comunicación que ejercita y ofrece al ICOGA no es publicidad. Arancha testimonia esta reflexión a partir de la visión reduccionista de la Comunicación como publicidad que se tiene en Andalucía: *“Ninguna empresa puede basarse en la publicidad, primero porque la publicidad llega al punto que para ti, ciudadano de a pie no es creíble, todos sabemos lo que es la publicidad. Entonces a nivel de reputación, a nivel de imagen, y a nivel de relaciones, entendido en el concepto “the public relation”, es la comunicación el instrumento fundamental para contar lo que tú haces y tienes, para lanzarlo con una nota de prensa. Pero anteriormente has tenido que hacer un trabajo. Por ejemplo: como colegio profesional es fundamental que se tenga contacto con las universidades. Hay que llegar a acuerdos con las universidades. Ahí se está estableciendo esa relación, de ese acuerdo con esas universidades. Es el periodista, el jefe de Comunicación el que se encarga de posicionarlo, desde esa relación, más tarde en los medios y de buscar esa percha informativa. A la vez es el periodista el que se encarga de llegar a un acuerdo con esa institución, sea otro colegio profesional, para a nivel comunicativo darle la máxima proyección. Entonces, lógicamente te tienes que encargar como responsable de comunicación del Colegio, de llamar a los otros colegios, de llamar a las universidades de decirles, mira, sería interesante montar unas jornadas sobre tal, sería interesante que se acudiera a los institutos, sería...”*

Como responsable de la Comunicación de ICOGA y desde *Europa Press* se elabora un plan estratégico conforme a la naturaleza del Colegio. Su primera misión fue conocer bien la organización. Ella está al día de todo lo que pueda interesar al ICOGA y posicionarlo para que siendo Andalucía una zona sísmica, especialmente en la zona de Granada, de Málaga, de Ceuta, sea el Colegio Profesional una de las principales fuentes de contacto informativa y de utilidad para la sociedad. Así lo mostraron en un congreso geológico⁵⁴² en Huelva y en las actividades por provincias andaluzas en el Geolodía⁵⁴³ del 6-7 de Mayo de 2017.

⁵⁴² Congreso Geológico en Huelva 12-14 de Septiembre 2016:
<<http://www.congresogeologicoespaña.com>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁴³ Noticias propias de ICOGA sobre el GEOLODÍA:
<http://www.icoga.es/privado_news.php>. [Consulta: 27-04-17].

Como directora de Comunicación nunca será un profesional de la materia de Geología pero tiene que conocer bien el trabajo que desempeña y a los que representa. Ella en su misión y función debe formar parte de la organización. Como dice Arancha: *“porque al fin al cabo eres de ellos, tú eres el mejor geólogo, tú defiendes sus intereses, tú estas defendiendo los intereses del colegio, así que tienes que creerte lo que estas haciendo. De este modo te tienes que vincular hasta tal punto que tu eres una más de ellos, para defender lo mismo y conseguir los mismos objetivos. Por tanto tienes que estudiarlo bien, tienes que saber.”*

En definitiva Arancha nos indica que en su labor tienen que conocer muy bien a sus representados y sentirse uno más de ellos. Con esto se establece la confianza que es vital para las relaciones de Comunicación en una organización. En ICOGA esto es fundamental, porque no es cuestión únicamente de difundir notas de prensa.

Arancha por tanto es convocada en los órganos directivos que tienen su sede en el mismo edificio que Europa Press y participa asesorando de las estrategias comunicativas. Así dice ella: *“tienes que involucrarte en esas estrategias. Tienes que estar presente en las juntas, por ejemplo mi presidente viene un día a la semana para reunirse con la junta directiva yo tengo que estar ahí. Y además ellos son gente sensata, son gente muy abierta, y entienden que yo que soy externa, que represento a los geólogos que es una disciplina muy complicada, me tengo que enterar de todo, y siempre intentan darme clases magistrales para que yo aprenda de todos sus ámbitos laborales. Al fin y al cabo también representas al público en general, me refiero que si tú lo comprendes también vas a facilitar que eso llegue a la opinión pública no familiarizada con eso. En el fonfo eres la traductora. Cuando son colegios técnicos, ellos te explican. Tienes que saber perfectamente de lo que están hablando, pero tienes que traducirlo a los lectores, tienes que vulgarizar sus lenguaje. Ahí entras en otra lucha porque normalmente los profesionales no entienden que la gente a lo mejor no sabe lo que es por ejemplo la geotecnia, pero tú tienes que explicar qué es. Entonces igual que te enseñan a ti, tú le tienes que enseñar a ellos.”*

Otro tema que es complementario, es la Comunicación Interna dirigida a los colegiados que son unos 450. Tiene como objetivo fortalecer los intereses del ICOGA. Cuenta con una técnica del colegio que es la que lleva la web. Arancha le pasa toda la información que piden y que ella misma cree necesario que se muestre. Pero fundamentalmente desde Europa Press se potencia al máximo la comunicación externa ya que es muy reciente cuando el colegio de geólogos ha comenzado. El ICOGA quiere abrirse a la sociedad. Desde el punto de visto de la comunicación interna el ICOGA cuenta con una serie de empresas que hacen sus visados

en el colegio. Desde la comunicación entran en contacto con esas empresas y le redactan sus notas de Prensa.

Arancha le ha hecho al ICOGA un plan estratégico, flexible, que sirva de base tanto para el colegio como para ella. El plan es una guía para que se consigan por ejemplo objetivos en un año. Después se evalúa con los informes de seguimiento. Al ICOGA les sirve para verse presente en los Medios, para ver la repercusión que han tenido y a ella le sirven para la evaluación de su trabajo. Es una herramienta propia que ofrece Europa Press, ya que ellos conocen qué tipo de noticia es la que engancha y quiere la gente. Es fundamental y es clave conocer esta información.

El plan se realiza desde un criterio profesional. Arancha dice: *“tú propones una serie de acciones a desarrollar mensualmente viendo lo que es como esta la sociedad, como está tu competencia. Por ejemplo ellos tienen competencia con el colegio de minas [...] Entonces el plan de comunicación siempre tiene que tener en cuenta las acciones sociales, acciones educativas, acciones culturales, acciones institucionales...”*

En Comunicación es muy importante tener líneas estratégicas para obtener una presencia continuada en los Medios. Dice Arancha: *“A mi no me sirve de nada que estés dos semanas saliendo en todos los Medios, y luego dos meses sin salir en los Medios, entonces ahí se dan la importancia de los planes comunicación y de la importancia de las acciones a seguir y de la importancia de la public relation y de la importancia de esa responsabilidad”*. De esta forma el ICOGA valora positivamente esta estrategia y de integrar a Europa Press dentro aportando profesionalidad y visión para los intereses del Colegio. El Colegio ha dado un salto cualitativo y cuantitativo porque además de estar más presente en los Medios, se están posicionando en diálogo con la sociedad y los grupos de interés. Así afirma Arancha: *“ellos mismos empiezan un proceso de descubrir la importancia de tener un equipo con una figura que lleve el tema ese. Que ya no es solamente la pagina web, un twitter, que aquí estamos hablando de algo más, que es posicionarse que en el fondo es lo que ellos estaban queriendo, lo que pasa que ellos a lo mejor no lo expresaban con esa complejidad, y miraban más a la aparición pública en los Medios, que también es, pero desde estas claves que he dicho.”*

Sobre la importancia de tener un Gabinete de Comunicación con estas claves ella piensa que: *“un Colegio Profesional si tiene un Gabinete de comunicación lo que busca es, mayor implicación institucional, mayor peso institucional y mayor número de asociados. Un colegio profesional busca que sus profesionales de esa disciplina se asocien y consigan peso institucional delante de la administración. Y la comunicación como están*

viendo, es estratégica [...] un buen dircom lo primero que tienes que hacer es establecer muy buenas relaciones con todos los medios de comunicación [...] como responsable de comunicación tienes que dar todo lo que te piden los Medios de Comunicación y gestionárselo lo mas rápido que puedas, ser muy eficaz y muy eficiente”.

Europa Press en definitiva ofrece este Servicio de Comunicación para organizaciones del tipo que sea en clave de Relaciones Públicas y ofreciendo un servicio profesional aportando el criterio periodístico. Se adaptan a las necesidades de los clientes si quieren Gabinetes de Comunicación propios, o si quieren apoyo de distribución de notas de Prensa, vídeo noticias, vídeo comunicados. Para el ICOGA le hacen Prensa, Radio y Tele. Y tienen como objetivo convertir en referente de los Medios al ICOGA.

La presencia de *Europa Press* en toda Andalucía le hace jugar un papel muy estratégico para llevar el mensaje del ICOGA a todas las provincias. Junto a Arancha hay otra persona de *Europa Press* que prestan el servicio al Colegio Profesional: *“el poder de difusión que tiene Europa Press, la base de datos de Medios de Comunicación con la que cuenta no la tiene nadie. Al tener delegaciones en todas las provincias sabemos cual es el mejor día para distribuirla, cual es el mejor día para la rueda de Prensa, cual es la mejor sala... entonces nosotros somos los que damos la agenda de previsiones a los Medios. Los Medios saben qué ruedas de Prensa hay mañana, gracias a nosotros, entonces nosotros sabemos que es lo que va a haber. Entonces a lo mejor no interesa hacerla mañana, sino el día que es el mejor. Nosotros como comunicación jugamos, tenemos muchas herramientas, hacemos vídeo noticias y vídeo comunicados que es un herramienta brutal. En Europa Press comenzamos con los vídeo comunicados y vídeo noticias. Ahora hay otras empresas que lo están haciendo pero claro, las vídeo noticias son tan útil hoy en día, porque a parte de salir en todos los medios online –porque todos los medios están en contrato con Europa Press– eso te sirve para las redes, y en youtube eso se mueve una barbaridad. Entonces tu audiencia se dispara. Nada más que con los medios online una comparación en publicity, en valor publicitario por una vídeo noticia es como si hubieses pagado más de 200.000€ en publicidad, con la audiencia a la que llega. Imagínate si también se mueve en youtube, en las redes.”*

Europa Press ofrece informes de audiencias mensuales al ICOGA para valorar las acciones comunicativas en los grandes Medios. Los informes de la Redes Sociales lo hacen ellos con la herramientas de facebook o con Google Analytics. A nivel interno en la web del ICOGA tiene un apartado donde los asociados emiten sus quejas y sus propuestas.

Los valores como la responsabilidad social, la reputación, la transparencia son fruto de una comunicación que está al servicio. De este modo, en la relación que establece cualquier organización con sus públicos puedan percibir la institución como amiga y con valores que generen confianza mutua. Como dice Arancha. *“Sobre todo, que es positivo que siga existiendo esa institución, sino aporta nada ¿para que va a seguir existiendo esa institución o esa organización? Tienes que hacer que cobre sentido esa organización, es tu misión como dircom.”*

Como público preferente de ICOGA –a nivel interno– estarían los asociados/ colegiados y como externo la Administración y la Sociedad. En opinión de Arancha: *“para atraer a cualquier administración pública tienes que atraer antes a la sociedad. La Administración Pública siempre te va a hacer más caso o va a contar contigo si tu tienes voz en la sociedad, por eso es importante la labor que se hace con los Medios.”* Para Arancha los Medios de Comunicación son canal y público a la vez. Así dice: *“es canal y público al igual que ocurre en otras instituciones. Si como institución, vas cogiendo peso dentro de los Medios de Comunicación y dentro de otras instituciones sociales, la administración pública reconocerá más a esa organización”*.

En opinión de Arancha, que trabaja en Europa Press desde 2002 y que antes estuvo en televisión y otras redacciones, para saber hacer Comunicación tiene que ser periodista. Tienes que haber estado en la calle, haber trabajado en Medios y saber cómo funcionan los Medios de Comunicación. Ella puntualiza este tema para ser un buen profesional de la Comunicación.

El periodista ha de tener buenos recursos, saber a quien llamar, saber los tiempos, identificarse con la entidad a la que va a representar con honestidad, sin mentir. Esto es fundamental en situaciones de crisis. A ella le apasiona escribir y se define como “redactora periodista de calle”. Y desde *Europa Press* es una satisfacción brindar la información a otros compañeros periodistas sabiendo que esa información sale de ella y no de otra persona que lo haya escrito.

Europa Press con la nota de Prensa, consigue que sea el primer contacto para que llamen para ampliar la información. Es importante que la persona que redacte la nota haya sido periodista y lo haga desde un punto de vista informativo.

Europa Press va a las ruedas de Prensa al mismo nivel que otros periodistas de otros periódicos y llaman por teléfono. Haciendo eso hace

que la agencia pueda publicarlo todo. Los Medios no tienen tanto personal así que la agencia nutre de información y la dan completa a los Medios que demandan. *Europa Press* hace ronda de llamadas a todos los sitios y también cuenta con la atención de todas las organizaciones de Andalucía que les llaman, como los Sindicatos, partidos, instituciones y los Colegios.

En definitiva, la propuesta del dircom que ofrece el ICOGA y su relación con *Europa Press* muestra aspectos muy interesantes para una organización que quiera tener una consultoría externalizada, subrayándose la mentalidad y visión periodística junto a la perspectiva de las Relaciones Públicas con base estratégica.

A continuación se muestra los canales del ICOGA:

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://www.icoga.es
3.2.2. Twitter:	@ICOGAGeo
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/CGEOLOGOS/?ref=nf
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/icogageologiaandalucia/
3.2.5. Telegram:	
3.2.6. Canal en Youtube:	
3.2.7. flickr	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.icoga.es/privado_news.php http://www.icoga.es/prensa_reunioninformativa_granada2016.php http://www.europapress.es/andalucia/huelva-00354/noticia-huelva-icoga-participa-viernes-olimpiada-geologia-andalucia-occidental-20170217094437.html

7.7.1.2. Podólogos de Andalucía.

El Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica propia y con capacidad plena para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus funciones. Son principios esenciales de su estructura interna y funcionamiento la igualdad de sus miembros, la elección democrática de sus órganos de gobierno, la adopción de los acuerdos por mayoría y su libre actividad dentro del respeto a las leyes. El Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía fue creado mediante la Ley 9/1998, de creación del Colegio Profesional de Podólogos de Andalucía.

En el año 2016 recibieron con mucha alegría la noticia⁵⁴⁴ de la resolución de 11 de febrero (BOE⁵⁴⁵ de 22 de febrero; páginas 13254-13256) de la Dirección General de Política Universitaria, que publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 29 de enero de 2016, por el que se determinaba el nivel de correspondencia al nivel del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES) del Título Universitario Oficial de Diplomado en Podología. Dicha resolución determinó que el título oficial universitario de Diplomado en Podología se correspondiese con el nivel 2 del Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, es decir, equiparando la diplomatura con el Grado.

El Colegio de Podólogos cuenta con una consultoría externa de Comunicación que es Euromedia Comunicación Grupo⁵⁴⁶. La empresa se creó en el año 1993, justo después de la Expo del 92 donde sus socios fundadores trabajaban con servicios en Comunicación. En el ámbito comunicativo de entonces, había muy pocas Agencias de Comunicación. Sus clientes eran sobretudo instituciones y grandes empresas que estaban en Andalucía y que solicitaban algún tipo de servicio a modo de Gabinete. Con el tiempo, la Comunicación se ha diversificado ofreciendo nuevas líneas de negocio. Con internet y las Redes Sociales el panorama de la Comunicación ha crecido aún más.

Para nuestra investigación ha sido referente Pilar Mena que es socia-directora de Euromedia Comunicación. Ella es la que junto con un equipo, trabaja directamente con el Colegio Profesional. Es la que mantiene las reuniones con la presidencia del mismo y la que asesora acerca de las líneas estratégicas a mantener. Para otros servicios más especializados y del día a día cuentan con una persona especializada.

Desde hace año y medio están trabajando con el Colegio Profesional a partir de un congreso internacional/nacional celebrado en Sevilla. El colegio estaba interesado en contar con una Agencia de Comunicación que les diera difusión del evento; detectaron la necesidad urgente de contratar a una Agencia con muy poco margen de decisión para el evento. A partir del evento hicieron otro tipo de gestiones, y estableciéndose un diálogo, donde

⁵⁴⁴ <<http://www.colegiopodologosandalucia.org/noticias/leer.php?id=319>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁴⁵ <<https://www.boe.es/boe/dias/2016/02/22/pdfs/BOE-A-2016-1780.pdf>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁴⁶ <Euromedia comunicación grupo: <http://euromediagrupo.es>>. [Consulta: 27-04-17].

el concepto de comunicación fue descubierto como canal para relacionarse y llegar a muchas personas. En palabras de Pilar, la comunicación bien gestionada facilita y abre muchas puertas.

La Agencia de Comunicación Euromedia posee una filosofía empresarial de vocación al servicio al cliente. Se adaptan totalmente a sus necesidades. Hay una implicación muy fuerte del equipo de Euromedia con los clientes. Les hacen ver que la comunicación ocupa un puesto de responsabilidad muy importante a nivel gerencial de naturaleza estratégica. Esa labor de concienciación la realiza Pilar con el Colegio de Podólogos haciendo visible cómo la comunicación en clave estratégica y puesta al servicio de la gerencia hace que las cosas funcionen muy bien.

Entre los resultados que se destaca se encuentra el tipo de relación que establece. Esto hizo posible que el Colegio Profesional pudiera llegar a tener relación con la Consejería y que encontrara difusión pública del Colegio a través de los Medios. Se cumplían las demandas externas y también la comunicación interna a sus colegiados.

El presidente del Colegio quería contar con un Gabinete de Comunicación profesional externa, al no tener recursos para tenerlo interno. Al entrar en contacto con Euromedia ha conseguido contar para el servicio del Colegio con un equipo multidisciplinar y con asesoramientos de personas que saben cómo llevar la Comunicación. La Agencia debido a su experiencia con tantos clientes posee una visión global que les permiten ofrecer experiencias que han funcionado en aquellas organizaciones que no cuentan con un equipo propio de comunicación.

Pilar destaca que debe haber confianza en las relaciones que se establecen con el cliente. Para ella esto es muy importante especialmente en momentos de crisis. Esa confianza mutua hace que el Colegio Profesional confíe información confidencial. Pilar aporta su experiencia en el asesoramiento, y eso le genera confianza en el Colegio.

Cuando el Colegio de Podólogos contrató a Euromedia, tenían como prioridad que fuesen reconocidos los podólogos como profesionales. Dice Pilar: *“siempre remarcaban mucho la palabra profesional porque ellos no están incluidos en el sistema del SAS, entonces ahí tienen una batalla.”* De esta manera se busca el posicionamiento del Colegio Profesional como primera línea de trabajo con ellos. En este sentido, el principal grupo de interés al que dirige la acción comunicativa es la Administración, especialmente la Junta de Andalucía que es la que tiene competencia sobre este tema.

La sede del Colegio está en Sevilla y tiene vocales en cada una de las provincias. La Comunicación ha crecido en la visión de los directivos del Colegio Profesional. Es muy valorada y apreciada, superando las expectativas de todos ellos ya que nunca se había hecho nada a este nivel profesional en Comunicación. El sentimiento y el parecer es que se han cumplido muchas más expectativas de lo que el colegio esperaba. La Comunicación no es sólo hacia fuera sino también hacia dentro del colegio. Perciben que se ha mejorado mucho. Están más informados, sienten más cercanía y conocen los servicios que ofrece el Colegio.

Hay un directivo del Colegio Profesional que es la persona de relación con Euromedia, quien está muy implicada y va sugiriendo temas para comunicar a la sociedad. Esta idea de formar un equipo con un miembro de la junta directiva del Colegio funciona porque es el enlace necesario que aporta la visión de las necesidades del Colegio. Así Pilar expone un tema que afecta a la vida de muchas personas y donde entra la oportunidad de posicionar a los podólogos: *“El esmalte de uñas que parece una tontería, es dañino para las uñas. La gente no lo sabe, y necesita recomendaciones para las uñas de los pies... pues es un tema donde das difusión y protagonismo a los podólogos y a los profesionales expertos para que puedan hablar de los productos químicos. La gente no sabe qué se está echando en las manos o en los pies.”*

Euromedia en un primer momento ofreció los servicios que creían necesarios. Hubo que priorizar e implantar los servicios fundamentales. Las Redes Sociales, en opinión de Pilar, son de vital importancia, porque no todo son Gabinete y notas de Prensa. Se está trabajando la línea de comunicación con el usuario a partir de publicaciones. Le han ofrecido al Colegio también el servicio de protocolo en un reciente evento que han tenido. El tema económico es importante antes de aventurarse con muchas acciones. Se recomienda comenzar por lo básico y ya las necesidades irán valorando acciones oportunas.

En el día a día además de Pilar cuenta con otra persona de Euromedia para hacer las notas de Prensa y para mover las Redes Sociales. Esta persona de la Agencia tiene reuniones semanalmente, continuamente y está al teléfono. Comenta Pilar: *“No hay problema porque hoy en día con el teletrabajo puedes trabajar en cualquier sitio, se le hace un clipping, un seguimiento diario de las informaciones de interés del cliente. Esta persona está encima y cuando no está ella, está otro sustituto, o sea que hay servicio 24h y si hay Redes Sociales se planifica para el fin de semana.”* Desde el grupo de Comunicación tratan de traducir en noticia para que sea comprensible los temas de podología, dependiendo del público al que vaya dirigida la noticia: médicos, opinión pública. Cuando el

artículo es más técnico, está escrito por un especialista del colegio y se les ayuda en la redacción para que sea más comprensible.

Pilar parte de que sus clientes, como en este caso, el Colegio profesional de Podólogos es un cliente único. Hay que conocerlo en profundidad para comunicar y conocer la verdad. La comunicación tiene que hablar de la verdad para que luego repercuta en reputación. En el colegio se responden a demandas de comunicación normales. El Colegio Profesional está luchando, al ser una profesión muy nueva, para estar dentro del sistema del SAS: *“Lógicamente porque para eso tienen una carrera como un médico, como un dentista... y por qué su servicio lo está haciendo un traumatólogo y entonces ¿para que existen dos facultades? Para que se llevan cinco años estudiando una carrera y cuando salen no están incluidos en el sistema.”* La acción que desarrollan desde el punto de vista comunicativo va orientada a realizar acciones bien hechas que favorezcan la relación con su entorno profesional y administrativo. Fue en el año 1986 cuando se hizo el reconocimiento de esa especialidad como formación universitaria. Así que se realiza un trabajo de posicionamiento. En este sentido precisa Pilar: *“Ahora le hemos conseguido una reunión el viernes con el Consejero de Salud, y quieren venir todos. Eso es muy importante porque es la autoridad competente... le hemos conseguido una reunión con ellos para empezar hablar, porque es una época de hablar.”*

Pilar insiste que la comunicación está en todo los detalles. Todo hay que pensarlo, todo es comunicar. Hay que pensar a qué público vas a dirigir el mensaje. Para ella, no funciona una idea de comunicación funcionalista o técnica como una nota de prensa o como que el periodista que ha mandado una nota y punto. Hoy día los mismos Medios ofrecen una creciente interacción con sus públicos.

Pilar es licenciada en Ciencias de la Comunicación con especialidad de Periodismo por la Universidad de Sevilla. Pertenece a la tercera promoción que concluyó en 1996. Es también licenciada en Economía. Ha hecho prácticas como becaria, cuando estaba en la facultad en *Canal Sur*, en *TVE*, en *ABC*, en *Diario16*... desde primero de carrera. Entendía que además de la formación era muy importante estar en contacto con el circuito laboral. Eso le permitió tener una red de contactos impresionantes con buena relación con los periodistas. Estudió un Máster de Comunicación Empresarial en la Escuela de Organización Industrial. Después trabajó en *Canal Sur televisión*, en *Diario de Andalucía* hasta que se quedó en Euromedia hace 16 años y especialmente en el ámbito de la comunicación institucional.

Pilar ofrece una interesante visión de la Comunicación Organizacional. Entiende que hay que partir de la naturaleza de la propia organización para establecer cómo comunicar. Así la Comunicación es entendida en su factor estratégico. Ella está de acuerdo en la obligación de comunicar por parte de toda organización dentro de la estrategia propia. Buscando siempre la legitimidad social del por qué o para qué existes. En este mundo hay que ser transparente y contar lo que se está haciendo bien. El castigo viene de la opinión pública cuando esa información que llega responde a prácticas no éticas o informaciones no veraces. Euromedia confirma esta idea al afirmar en su web⁵⁴⁷ que *“pensamos que comunicar es, nada más y nada menos, que contar bien las cosas, con verdad, pasión y talento”*.

El Gabinete de Comunicación según Pilar debe de favorecer el diálogo: *“Cuando es una administración pública hay que contestar rápidamente. En una crisis, esto es rápido. Se analiza la respuesta y es obligatorio. En la privada...si llama un periodista y quiere saber tus datos de facturación o una información confidencial hay que pensar si se cuenta o no. A muchos medios les pedimos que envíen el cuestionario. O a lo mejor la empresa no puede hablar. Una empresa a nivel mundial, se remite a los datos de la memoria que informa la empresa y la compañía trimestralmente. Esa nota de prensa a nivel mundial. Esa información no depende del Gabinete, es sensible, hay otros públicos afectados a nivel mundial, accionistas. Es otra visión. Cada cliente es un mundo y hay que analizarlo. En el colegio profesional de podólogos el público es andaluz y estas cuestiones son un reto para seguir avanzando en el cambio emprendido del diálogo con el público tanto interno como externo”*.

Euromedia por tanto está al servicio del Colegio de Podólogos. La otra persona de Euromedia que está en contacto con el Colegio lleva el día a día, las Redes Sociales, recoge los temas de interés, hace un *clipping*, analiza los temas. Esta persona es un canal entre Euromedia y el Colegio ya que va a reuniones de trabajo con el gerente, con el secretario, en la sede del colegio profesional de podólogos, y también lleva los temas de protocolo. Pilar supervisa que todo esté en funcionamiento y buscando la mejor estrategia del momento. Eso se consigue en un diálogo entre la situación que rodea la acción comunicativa, los intereses de las partes y la visión del comunicador que analiza cómo gestionar la acción comunicativa en ese momento. Se trabaja en equipo y como dice Pilar, eso da otra

⁵⁴⁷ Presentación de Euromedia: <http://euromediagrupo.es/presentacion_aa1.html>. [Consulta: 27-04-17].

perspectiva. Las estrategias se discuten. Para otras jornadas que se han hecho en el colegio de podólogos se han ofrecido más servicios contando para esa ocasión con personas para protocolo, producción, redes sociales. Si se necesita realizar un vídeo cuentan con equipo profesional que apoya. Lo mismo si necesitan hacer un diseño, tenemos un equipo. Pilar tiene más reuniones estratégicas, de decisión, decisiones económicas, con el presidente, con el gerente, con el secretario y con el tesorero.

Sobre el modo en cómo interviene en las decisiones del Colegio profesional, Pilar nos dice que ella no está en las reuniones del Comité Directivo. Pero de ahí salen muchas conclusiones, que luego llaman para contarlas y se sientan para tratarlas. Parten del contenido de esas reuniones. Se comunica mejor cuando cuentan con contenido de fondo.

La labor de asesoría le corresponde a Pilar: escribir quienes son, qué se hace, por qué los productos son únicos, qué públicos. Cuando un cliente llama a la agencia son multitud las reuniones que se tienen para conocer el entorno del cliente. Realiza una auditoría es clave para realizar un plan de acción que sirva para sostener la reputación. Los fundamentos deben ser la verdad para conseguir la confianza y generar credibilidad. La comunicación debe ser sumar. Hay que investigar toda la organización. Todo es reputación. A partir de la auditoría se extrae mucha información necesaria acerca de la imagen percibida, los planes estratégicos y las acciones comunicativas a realizar.

Utilizan una metodología propia porque cada cliente es un mundo. Se adaptan siempre a cada cliente. En el caso del Colegio Profesional entienden que el colegiado hay que cuidarlo. Tratando de posicionar el Colegio en el sitio o en el foro en el que debe estar el presidente o un miembro de la junta directiva. Igualmente se propone la participación del Colegio en un foro sobre un tema de interés por si quieren participar. La idea es posicionar. El público interno es el colegiado, la administración, los periodistas. Los Medios de Comunicación son el canal, cuidando al periodista que es también un público.

La reputación entonces es hacer una auditoría bajo metodología. A veces el plan de choque piden que se haga en un tiempo rápido. Pero la Comunicación no hace milagros. Cambiar la percepción si no tienes una acción continuada no funciona en la organización. Euromedia siempre está dispuesta a encontrar soluciones. Pilar piensa bien en todo el mundo, parte del talento de cada empresa. Una organización cuando se preocupa por ser profesionales en su gestión ya es la base de una buena comunicación. Cuando la marca de la empresa está muy bien conocida y posee buena

reputación, el trabajo de Euromedia es decirle la verdad a los clientes y saber decirla.

Cuando asesoran, su obligación es decir la verdad sobre cómo comunicar. Para Pilar, cuando mejor se manifiesta el valor de la consultoría es en las gestiones de crisis. Son una oportunidad para establecer relaciones de confianza. El problema es cuando no hay transparencia en la información.

La web del Colegio se elabora desde Euromedia. La medición de los intangibles no se hace. Según Pilar hay clientes que quisieran saber la imagen de su organización. Euromedia ofrece encuestas y se hacen conclusiones de esas encuestas. Pero es cierto que eso sucede en las grandes empresas. Para Pilar es importante como condicionante para la reputación, plantear un plan estratégico a partir de la auditoría, partiendo desde la situación en la que se encuentre la organización. En el Colegio de Podólogos no se hace este macro análisis como en las grandes organizaciones. Tampoco se ha identificado en el año y medio que están con el Colegio, un mercado sensible que necesite este servicio.

El Colegio de Podólogos cuando ven que la gente está contenta, informada, y como dice Pilar: *“que el podólogo está informado, que se está en contacto con la administración y que te hacen caso las administraciones, que te reconocen... es un cambio tan impresionante que se valora la comunicación como apoyo de comunicar quien eres [...] También le ofrecemos servicio de identidad corporativa, estamos cambiándole una revista, hay que dar una imagen de servicio profesional, innovador, con maquetación, diseño, todo va cambiando y la importancia de la imagen...en el canal que usaban en la revista le hemos hecho una propuesta nueva de diseño. Entre los valores que quieren transmitir y como asesoramiento es la profesionalidad, la imagen adaptada a los tiempos, actualizada. El isotipo, de la imagen gráfica, quiere transmitir que el podólogo es un profesional joven y especialista, y esto hay que transmitirlo.”*

Para Pilar es muy importante a la vez que presta este servicio al Colegio Profesional, el seguir en continua formación. Para ella: *“El reciclaje es muy importante. Los comunicadores debemos estar predispuestos al cambio, al día. Con internet necesitamos estar al día. Estas asesorando y debes de estar al día. Estas dando servicio, clientes y formándote. Es muy importante para dar un servicio de calidad especializarte.”*

En su rol de consultora de Comunicación piensa que es muy importante transmitir a las organizaciones el papel estratégico de la comunicación. Dice ella: *“Cuando las organizaciones ven cómo funcionamos y las horas que hay detrás de cada trabajo se da valor. Mucha gente no la valora. Una pyme pequeña quizás...esa imagen se convierte en percepción en cada detalle. Antes teníamos las páginas amarillas. Ahora en internet buscamos por ejemplo un hotel, las opiniones de los usuarios... la sociedad va por este camino. Tu imagen aparece en internet. La reputación en los comentarios te dan un feedback donde no aparece la intermediación de hoteles. Leo por ejemplo los comentarios y el hotel responde. En una crisis, en esos comentarios que me van a quitar clientes vemos la actitud de esa empresa. Una imagen de una empresa no cambia por una nota de prensa. Puedes impactar pero esa acción debe tener una acción continuada. Debes de dar el valor de la comunicación al cliente. Porque a veces le puede sorprender el precio y las redes sociales actúan ya como canal de atención al cliente. La comunicación es todo. Hay que ver la dimensión del cliente. Hacer, se pueden hacer muchas cosas, dependiendo de la organización y de su tamaño. No es lo mismo una multinacional, que una pyme, que una persona. Hay que analizar cada caso concreto. Pero todos comunicamos.”*

Pilar valora que la relación con el Colegio de Podólogos ha ido creciendo a partir de servicios puntuales, avanzando siempre de la necesidad a la utilidad. A continuación se muestra los canales que usa el colegio.

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://www.colegiopodologosandalucia.org/
3.2.2. Twitter:	@CPodologosAndal
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/colegioprofesionaldepodologosdeandalucia/
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/cpodologosandalucia/
3.2.5. Telegram:	
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/channel/UCQipDikh-4vMdIaa5C66h3Q vídeo de presentación: https://youtu.be/epOsZrN3Yfk
3.2.7. flickr	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.colegiopodologosandalucia.org/noticias/index.php http://www.colegiopodologosandalucia.org/noticias/galeria.php

7.7.1.3. Ópticos Optometristas

El Colegio Oficial de Ópticos-Optometristas de Andalucía (COOOA) representa a todos los colegiados. En su organigrama de gobierno⁵⁴⁸

⁵⁴⁸ Organigrama del Colegio Profesional: <<http://www.cooooa.org/info-institucional/organigrama/>>. [Consulta: 27-04-17].

podemos observar que el COOOA lo conforma la Junta de Gobierno (13 representantes), que a su vez está formada por la Comisión Permanente y los vocales-delegados provinciales; el personal técnico (7 empleados); y unos 2.500 colegiados ópticos-optometristas.

La organización colegial nacional se fundó en el año 1964, la emancipación regional se realizó sobre los años ochenta y la segregación y constitución de este Colegio profesional como entidad independiente autonómica se realizó en el año 2012. Para realizar la Misión, Visión y Valores de la organización en cuanto Colegio Profesional, el COOOA cumple una serie de funciones, recogidas en sus estatutos y que se pueden consultar en su web⁵⁴⁹.

Cuenta con un Plan Estratégico en cada legislatura del Colegio donde el presidente y los miembros de la Junta de gobierno establecen una serie de objetivos. Actualmente, las líneas estratégicas prioritarias del Colegio son:

- Formación: Ofrecer una amplia oferta de cursos, conferencias, jornadas y congresos docentes de actualización de gran calidad y a coste bajo para los colegiados. Dentro de esta área, la Junta de Gobierno quiere implantar nuevos sistemas de formación profesional próximamente.
- Comunicación: Mejorar la comunicación interna, entre colegiados y Colegio, y reforzar la comunicación externa, de cara a la sociedad, que en los últimos años ha dado un giro considerable y está logrando grandes resultados.
- Lograr la inclusión del óptico-optometrista como personal estatutario en el Sistema Sanitario Público de Andalucía. Potenciar y reforzar las relaciones del COOOA con la universidad y con otras instituciones y organizaciones.
- Generar nuevos acuerdos con entidades privadas que beneficien a los colegiados.

Como se aprecia, la gestión de la Comunicación en la organización se encuentra entre las principales líneas estratégicas del Colegio. Para ello se creó y existe una comisión de comunicación que trabaja día a día en la

⁵⁴⁹ Funciones del Colegio Profesional: <<http://www.cooooa.org/info-institucional/funciones/>>. [Consulta: 27-04-17].

estrategia comunicativa de la organización. Esta área ha sido una de las que mayor impulso ha tenido, dentro del COOOA, en los últimos años, realizando un gran esfuerzo por estar a la altura de las necesidades y del entorno actual.

El COOOA cuenta con la agencia Seis60 para elaborar y desarrollar toda la estrategia comunicativa de la organización. En este sentido, una persona de esta agencia, Alicia Casados, forma parte de la Comisión de Comunicación del COOOA que está compuesta por:

- Responsable de Comunicación (interno): Óptico-optometrista encargado de dirigir toda la estrategia comunicativa y tomar decisiones relacionadas con la Comunicación del Colegio. Su formación está relacionada directamente con su profesión.
- Presidenta: Óptico-optometrista cuya misión, en esta comisión, es la de aportar su punto de vista y aprobar las decisiones tomadas por el responsable, con el fin de que concuerden con la línea general de trabajo del COOOA.
- Vocal de Comunicación: Óptico-optometrista que aporta su punto de vista y participa en las reuniones de trabajo de esta comisión.
- Responsable de Comunicación (externa-agencia): Alicia Casado Licenciada en Periodismo y Máster en Dirección de Comunicación Empresarial & Institucional, cuya misión es proponer un plan de Comunicación acorde a los objetivos del Colegio y el desarrollo del mismo.

Además de la persona responsable de Comunicación (externa), el COOOA cuenta con el apoyo de un equipo de consultores que forman parte de la agencia *Seis60* a la hora de desarrollar todas las tareas. Estos consultores son todos Licenciados en Periodismo, especializados en diferentes campos de la comunicación corporativa (Guión, Gabinete de Prensa, Diseño Gráfico, Comunicación, Digital, etc.).

Alicia Casado que es la responsable de Comunicación, a nivel externo, es directora de la agencia de Comunicación *Seis60*. Anteriormente, ha trabajado como consultora de Comunicación en las agencias *Mass Media Corporate*, *Below Group* e *Inforpress* (ahora *Atrevia*), además de haber pasado por medios de comunicación como *El Día de Córdoba*, *Procono Tv*, *COPE Sevilla* y *Onda San Pablo Radio*.

El lugar responsable de Comunicación (a nivel interno) en el organigrama del COOOA ocupa un lugar esencial dentro de la Organización, ya que se trata de una de las principales áreas de esta organización, junto con la de Formación. Su función es (a nivel interno) la de plantear las necesidades y objetivos del Colegio en la comisión de comunicación, solicitando a la responsable de Comunicación (a nivel externo) propuestas y soluciones comunicativas acordes a estas necesidades. También se encarga de definir los públicos objetivos a los que hay que dirigir las acciones y a facilitar la información necesaria para el desarrollo del trabajo. Además, tiene la función de coordinar, revisar y validar el trabajo en esta área, así como presentar cada nueva acción y sus resultados a la Junta de Gobierno del Colegio andaluz, así como del Consejo Nacional.

El COOOA no cuenta con un departamento propio con personal técnico dedicado exclusivamente a la comunicación. Todo el trabajo técnico lo desarrolla la agencia de comunicación *Seis60*, con la ayuda del personal técnico del Colegio y la Comisión de Comunicación, a la hora de contar con información especializada y archivos de la organización.

Las funciones de la Agencia *Seis60* son: Asesorar al Colegio en la estrategia comunicativa, proponer planes de acción y soluciones a las necesidades que plantea el COOOA, gestionar y coordinar, en colaboración con la Comisión de Comunicación, todo el trabajo relacionado con la Comunicación, desarrollar el trabajo técnico (dinamización de Redes Sociales, edición de revista corporativa, relaciones con los Medios de Comunicación, diseño gráfico, preparación de discursos y argumentarios, redacción de noticias y textos para diferentes fines, etc.), analizar y evaluar los resultados de las acciones y proponer mejoras en función de los resultados.

El Responsable de Comunicación interna trabaja los principales públicos a los que se dirige la Comunicación de la organización: Externo: Sociedad. Interno: Colegiados.

Aunque el COOOA lleva más de 10 años trabajando con el apoyo de una Agencia de Comunicación, ha sido en el año 2013, cuando se ha creado la Comisión de Comunicación con la estructura actual. Este sería el Departamento de Comunicación. La Comisión de Comunicación es la que decide en todo momento de qué forma se va a dar difusión a cada noticia, evento o contenido facilitado por cualquiera de las comisiones, seleccionando las herramientas y vías de la difusión. Cada miembro de la Comisión de Comunicación trabaja en su espacio de trabajo, al no tratarse de un departamento interno con personal técnico del Colegio. De forma periódica, esta comisión mantiene reuniones de trabajo en las instalaciones

del COOOA. Todos los miembros de la Comisión de Comunicación forman parte de la Junta de Gobierno del Colegio. De hecho, la presidenta forma parte de esta Comisión, por lo que la relación es continua y directa. La dirección está al día de todo lo que se desarrolla desde esta Comisión.

Todos están relacionados, ya que es la Comisión de Comunicación la que se encarga de difundir y trasladar el mensaje de todas las diferentes comisiones, tanto a nivel externo como interno. Las demandas más comunes de los otros departamentos al Departamento de Comunicación normalmente están relacionadas con la difusión de alguna novedad o información de interés de su Comisión. Los contenidos elabora el Departamento de Comunicación externamente: noticias para la web, contenidos de la revista, contenidos de las redes sociales, notas de prensa, discursos y argumentarios, dípticos, etc. En definitiva, todo el material comunicativo de la organización, siempre con la ayuda de la Comisión y del personal técnico del COOOA.

Entre las investigaciones que realiza o ha realizado el Departamento de Comunicación aparte de las encuestas de opinión y satisfacción de los colegiados, la más reciente ha sido un informe sobre el Estado de la Visión de los Conductores en Andalucía⁵⁵⁰. Se han hecho estudios sobre pacientes de establecimientos de óptica de las ocho provincias andaluzas para la realización de un informe en el que se recogen todos los datos y una serie de conclusiones, que han dado lugar a una campaña de concienciación.

El COOOA tiene canales de comunicación interna y externa. Los canales para la comunicación interna son:

- Página web: Aparte del apartado de ‘Noticias’, dirigido tanto a la sociedad como al colegiado, el colegiado cuenta con un apartado de ‘Comunicados’ privado, en el que se publica información de relevancia para el profesional.
- Redes sociales: El COOOA utiliza Facebook y Twitter, así como Youtube. En las redes corporativas, se publica información de interés a nivel interno, pero también a nivel externo, aunque no están planteadas para lanzar mensajes dirigidos a la sociedad.
- Newsletters: Dirigidas directamente al colegiado, en las que se informa de todo lo relacionado con la plataforma comunicativa ‘Somos Optometristas’, una iniciativa del COOOA dirigida a poner en valor y dar a conocer la función del óptico-optometrista a la sociedad.

⁵⁵⁰ <<https://drive.google.com/file/d/0B06gTfrcNK6nNkQyQXZFRVhGNjQ/view>>. [Consulta: 27-04-17].

- Correos electrónicos: Se utilizan cuando el mensaje tiene una importancia alta.
- Revista corporativa: En la que se recogen noticias del Colegio, artículos especializados, entrevistas, cursos y otros contenidos de interés para el colegiado.

Para medir la eficacia de la gestión de la Comunicación en la Comunicación Externa, el principal indicador que se utiliza es el alcance, ya que es el objetivo prioritario del Colegio. La difusión alcanzada a través de los Medios de Comunicación y las redes sociales es un dato de especial relevancia para la Comisión. A nivel interno, el grado de satisfacción y valoración de los colegiados, que se mide mediante encuestas y a través de los comentarios que dejan en las Redes Sociales. Con la presentación de cada campaña cuatrimestral de “Somos Optometristas”, se realiza una rueda de Prensa de presentación y se envía una nota de Prensa a todos los Medios andaluces, así como a otros especializados. El Colegio obtiene una gran repercusión con estas campañas. Además, puntualmente se hacen envíos a prensa de notas de temas relacionados con la organización. Se pueden ver las notas de Prensa, su repercusión⁵⁵¹ y los impactos⁵⁵² de la web Somos Optometristas⁵⁵³. Aunque no existe una periodicidad fija, normalmente se realizan encuestas una vez al año, para conocer la percepción de los colegiados, así como la valoración de las acciones. Además, en los eventos, asambleas y reuniones que se celebran, se interactúa con los colegiados para conocer su opinión. Las Redes Sociales se utilizan a diario y se realizan informes tras cada campaña, es decir, cada cuatro meses. Sin embargo, también se hacen valoraciones intermedias cuando tiene lugar alguna reunión.

En COOOA se identifican dos públicos esenciales: Externo: sociedad y el Interno: colegiados. Los canales de comunicación preferentes que se usan para la sociedad son las Redes Sociales y los Medios de Comunicación. Para los colegiados, la web, el email, la revista y las redes sociales. El grado de interacción con los dos públicos es diverso ya que la plataforma Somos Optometristas, creada especialmente para dirigirse a la sociedad en un tono cercano y directo, tiene una interacción diaria con los usuarios. A través de

⁵⁵¹ Repercusión prensa: <<http://www.cooooa.org/comunicacion/prensa/>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁵² Impactos de Somos Optomtristas: <<http://somosoptometristas.com/medios/>>. [Consulta: 27-04-17].

⁵⁵³ web Somos Optometristas: <<http://somosoptometristas.com/>>. [Consulta: 27-04-17].

sus redes sociales se publican contenidos a diario. Con los colegiados, la frecuencia y nivel de interacción depende de las necesidades comunicativas del Colegio, aunque siempre se intenta no saturar al usuario con el exceso de información. La revista es trimestral, la newsletter es mensual, los contenidos en la web y en redes son puntuales, y los emails son esporádicos.

También los contenidos que se elaboran depende de la información que se necesite difundir. En el caso de la comunicación externa, se elaboran contenidos relacionados con la campaña concreta en la que se esté trabajando: carteles divulgativos, dípticos informativos, contenidos educativos y preventivos para redes sociales, vídeos explicativos, etc. A nivel interno, información sobre cursos, plazos, normativas, etc. La agencia de Comunicación, en colaboración con los miembros de la Comisión de Comunicación son los responsables de la elaboración de esos contenidos.

Para la medición de los intangibles la Comisión de Comunicación intenta encontrar la forma de medirlos, una tarea que no es fácil, aunque es algo que se gestiona desde todas las comisiones, cada una en el área que le compete. La correcta gestión por parte de todas las comisiones generará una imagen del Colegio y del óptico-optometrista que se acerque a lo que buscamos. El conocimiento en la sociedad de la función del óptico-optometrista y la concienciación social a la hora de cuidar la salud visual son los principales intangibles que se valoran, en cuanto a la sociedad. Y el grado de satisfacción del colegiado con su Colegio, en cuanto al público interno.

Los intangibles se miden poniendo en común los resultados de las diferentes acciones, tanto cuantitativas como cualitativas, y con una escucha activa, tanto en los círculos del Colegio, como en los encuentros y reuniones, en las redes sociales y en todos los entornos donde es posible recibir opiniones. Anualmente se analiza y evalúa de cara a mejorar y corregir lo que menos ha funcionado, y potenciar lo que mejor resultado ha tenido, para el año siguiente.

En general, el COOOA es un organismo que ha sabido otorgar a la comunicación la importancia que merece, estando siempre abiertos a nuevas formas y estrategias comunicativas, una virtud muy difícil de encontrar en instituciones de gran tradición y estructuras muy consolidadas, como son los colegios profesionales. Esto les ha permitido ser pioneros entre los Colegios de Ópticos-optometristas a nivel nacional y situarse a la cabeza en materia de Comunicación. El COOOA ha sido premiado en dos ocasiones, a nivel autonómico y regional, por sus iniciativas en materia de comunicación.

En esta experiencia de consultoría llevada por la Agencia de Comunicación *Seis60* la figura del director de Comunicación sería el responsable de Comunicación (a nivel interno). Es muy interesante y estratégica la creación de la Comisión de Comunicación y el perfecto engranaje con el organigrama del Colegio Profesional. También es clave en la Comisión los miembros que forman parte, especialmente la presidenta del Colegio Óptico-optometrista de modo que la fluidez de la información y las decisiones en la Comisión son eficaces. Es clave igualmente la diferenciación de los mensajes según qué públicos. Para ello la agencia *Seis60* aporta al Colegio visión, profesionalidad y herramientas para leer y escuchar a los públicos conversando con ellos. El organigrama de la comisión de comunicación, su identidad y misión es un excelente modelo de gestión de la comunicación en una organización y un modo orgánico de tener a una agencia externa. *Seis60* es un gran aporte a la formación y visión del responsable de comunicación interna. A continuación los canales del COOOA.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.cooooa.org	Dar a Conocer el Colegio Profesional
	http://somooptometristas.com	
3.2.2. Twitter:	@COOOAndalucia @soyoptometrista	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/somooptometristas	
	https://www.facebook.com/somooptometristas	
3.2.4. Instagram:	https://www.instagram.com/somooptometristas/	
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:	https://www.youtube.com/channel/UCz4OiTYBell7MWdt9PQ-Y-Q/featured	
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.cooooa.org/comunicacion/noticias-blog/	Generación de noticias en las propias plataformas
	http://www.cooooa.org/comunicacion/prensa/	
	https://coooaoptometria.com en isuu https://issuu.com/coooa/docs/revista_coooo_optometria_15	Revista digital
	https://coooaoptometria.files.wordpress.com/2017/01/comunicacion.jpg	La comunicación en COOOA

7.7.1.4. Agrónomos de Andalucía.

En 1953 se crea el Colegio de Ingeniería. Comenzó siendo el Colegio de Sevilla y al año se convirtió en el de Andalucía. La sede principal está en Sevilla, con oficinas en Córdoba y en Jaén que es donde hay más colegiados. En Córdoba es donde hay más egresados colegiados porque históricamente la Escuela de Ingenieros Agrónomos es la de Córdoba. Después se creó Almería y en el 2015 se creó la de Sevilla.

Forman el total de 1.150 colegiados. Entre los fines del Colegio se encuentra los aspectos formativos y la defensa de los intereses, así como las mejoras: bolsa de empleo, servicios a título particular, seguros, con respecto a la Administración tienen especialmente relación con las consejerías de Agricultura y la de Medio Ambiente.

La realidad comunicativa en el Colegio se encontraba externalizada durante mucho tiempo cuando el presupuesto lo permitía, pero desde hace unos años no cuentan con el servicio externo. Ahora todas las acciones comunicativas las coordina y realiza el gerente del Colegio que es Diego Díaz de la Serna. En el encuentro con él nos explica cómo desarrollan y gestionan la Comunicación. Nos indica que en alguna cuestión puntual se contrata el servicio para la elaboración de notas de Prensa. Pero en general el resto de las acciones se realizan desde el mismo Colegio. La comunicación está muy centrada en informar a los colegiados y desde hace tres años se potencia mucho las Redes Sociales. Es la forma más rentable y económica de llegar al público que le interesa el tema de la agronomía sin mucho coste.

La principal herramienta de Comunicación en el Colegio es el boletín electrónico que se envían todas las semanas. Y noticias de interés de ese boletín se difunden por las redes sociales. Anteriormente el Colegio estaba en el órgano de comunicación “Especiales Colegios Profesionales”. Se pagaba la publicidad y les realizaban una entrevista. Se llegaba de esta manera a muchos clientes potenciales. El servicio resultaba económicamente elevado para el público al que pretendían llegar. Al Colegio Profesional le gustaría mejorar las acciones comunicativas que hagan conocer más la profesión, a qué se dedica un agrónomo.

El Boletín electrónico permite al Colegio Profesional conocer a través de las herramientas de seguimiento on-line el número de click en los enlaces al contenido de las noticias. No es un seguimiento de forma profesional pero permite recoger información sobre los puntos de interés del momento. Como ejemplo, a partir de esos datos se puede tomar la decisión de realizar y ofertar cursos de formación gracias al interés mostrado por un tema. A nivel de redes igualmente se hace un seguimiento sobre su impacto pero a partir de los datos de análisis sin herramientas profesionales. Son indicadores sencillos como número de seguidores, retweets, etc.

Cuando un Medio entra en contacto con el Colegio Profesional el gerente es la primera persona que atiende el interés del Medio. Es el primer contacto para filtrar y en función del tema encauzar la petición de información. Al periodista se le ayuda a entrar en contacto con el colegiado

más especialista en la información demandada. Si es un tema más general o problemático, se contacta con el decano para que sea él el que marque la línea informativa. Como ejemplo el gerente cuenta la petición de un periodista sobre un tema de un arrozal y de cómo le puso en contacto con el colegiado que podía ofrecer esa información.

Las Redes Sociales tienen dos objetivos para el colegio profesional, dar a conocer la profesión y que sea referente. Se tiene dos páginas de Facebook, una que se puede considerar como la oficial y que se llama Colegio Oficial Agrónomos de Andalucía. Contiene informaciones del colegio o del colegio profesional de España. Y después se tiene otra página en Facebook bajo el nombre de “Agrónomo Expertos” con noticias más variadas y con información más general que busca la difusión de curiosidades y conocimiento de la agronomía. Se crea contenido desde el colegio y se difunde el contenido de otros colegiados que puede ser interesante para los objetivos que se persiguen.

Los recursos son importantes para poder aspirar a otros cauces y objetivos de Comunicación. Los medios de los que ahora disponen solo les permiten realizar las acciones anteriormente descritas. Si tuvieran más recursos contarían con una empresa de Comunicación externalizada que les permitiría hacer una Comunicación más profesional y especializada. En este momento se están asociando ingenieros de todas las ramas de Andalucía, más allá de los colegios profesionales con el objetivo de defender intereses comunes que redunden en un cambio legislativo en el sector de la ingeniería. Para esta iniciativa sí se está contando con una asesoría de Comunicación externa donde la Comunicación está al servicio de este objetivo político y administrativo. Económicamente cuentan con el apoyo en todos los demás colegios profesionales de ingenieros.

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://agronomo.es/Inicio.aspx
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/iagronomos
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/agronomo.es?fref=nf
3.2.4. Instagram:	
3.2.5. Telegram:	
3.2.6. Canal en Youtube:	
3.2.7. flickr	
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://agronomo.es/VerNoticia.aspx?Cod=4229
	https://plus.google.com/107499446312255264800

7.7.1.5. Consejo Andaluz de Colegios de Médicos.

Se identifica en su web su naturaleza y misión. El Consejo Andaluz de Colegios de Médicos es una corporación de derecho público que representa a la profesión médica en Andalucía, cuyos fines esenciales son la defensa de la profesión, el control deontológico y velar por el interés público que es la salud de los pacientes. En el artículo nº1 de sus Estatutos se dice⁵⁵⁴: *“Artículo 1. El Consejo Andaluz de Colegios de Médicos, integrado por los Colegios de Médicos de las provincias de Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Jaén, Málaga y Sevilla, se constituyó por acuerdo adoptado en la Asamblea de Presidentes de fecha 26 de septiembre de 1991, adquiriendo tal condición por Orden de 19 de diciembre de 1996, B.O.J.A. N°15 de 4/2/97.”*

En esta organización Ana Belén Farelo es la responsable de comunicación interna del Consejo. Agrupa el Consejo a 38.000 médicos agrupados por sus diferentes colegios. La Comunicación en el mismo tiene varios canales de actuación. La publicación *Andalucía Médica*, que es una edición gratuita que se manda a todos los colegiados, siendo un poco el escaparate del Consejo andaluz. La gestión ordinaria la cumple cada colegio. Por eso es importante la publicación, donde se incluyen noticias que generan ellos mismos, acuerdos de colaboración, cartera de servicios, reuniones con la Consejería, acuerdos de mejora que llegan para los médicos y pacientes. Se realizan notas y ruedas de Prensa, página web, Redes Sociales, protocolos al realizarse muchos actos y jornadas organizados por el Consejo. Como ejemplo el convenio con la Consejería de la Junta de Andalucía para regular el registro sobre voluntad vital anticipada, al cual solo tenían acceso los médicos de la pública. El Consejo gestionó con la Consejería para que ese registro estuviera abierto también para la privada; en unas jornadas se enseña a los médicos sobre cómo acceder a ese registro. Desde Comunicación se gestionó ese evento.

En el Consejo tienen todo protocolizado, o por lo menos reglado y se sabe cómo hacerlo todo en un momento determinado. Ana Belén Farelo lleva ocho años. El Consejo actúa como voz única de los ocho Colegios provinciales andaluces y la Comunicación sirve para tener voz única de los ocho Colegios y salir con fuerza a la sociedad. De ahí el compromiso del Consejo por tener una persona profesional en Comunicación que sea capaz de canalizar el mensaje en los Medios adecuados. Es una apuesta fuerte. En 2008 se crea el Departamento de Comunicación. Ana Belén está coordinada con los demás consejos autonómicos y con el Consejo Nacional. De modo que realizan reuniones y jornadas de responsables de

⁵⁵⁴ <<http://www.cacm.es/el-cacm/estatutos>> .[fecha última de consulta: 27-04-17].

Comunicación de todos los consejos y colegios: una o dos anuales, en abril o mayo con tres días de trabajo con talleres, formación, sobre cómo enfocar la comunicación a los colegios en el ámbito profesional. En noviembre de 2017 tienen otro encuentro más de Comunicación para revisar el Plan Estratégico de Comunicación a nivel nacional. No cuentan con un plan estratégico de comunicación a nivel de Andalucía. Y destaca Ana Belén que el objetivo fundamental de la Comunicación en el Consejo es ir con la verdad y con las herramientas que faciliten el mensaje de la organización. Ana Belén se licenció en Málaga en Periodismo. Tras su paso por el Colegio Profesional de Médicos de Málaga y diversos trabajos en Medios de Comunicación pasó al Consejo de Médicos en Sevilla. A nivel provincial no todos los Colegios de Andalucía tienen responsables de Comunicación. Almería tiene por ejemplo un gabinete externo. Cuando ha de mandar notas y elaborar páginas provinciales el interlocutor es el secretario técnico (gerente). Cádiz posee gabinete de Comunicación con dos personas: una dedicada a la Comunicación institucional y corporativa, y otra a lo multimedia que es quien hace el boletín, vídeos y se encarga de las Redes Sociales; los dos están en plantilla en el Colegio. En Córdoba no hay nadie de Comunicación como periodista en plantilla, sin embargo sí tienen una persona encargada de la Comunicación; no es un profesional comunicativo pero ejerce de interlocutor en un momento determinado. Granada cuenta con un periodista en el Colegio y luego tiene un técnico administrativo con formación en fotografía que está haciendo labores administrativas y entre los dos gestionan la Comunicación. Huelva no tienen a nadie de Comunicación pero sí a alguien dentro de la organización. Son colegios pequeños con 3.000 o 4.000 colegiados incluso menos; son estructuras pequeñas que no generan información y que demandan en ocasiones asesoría al Consejo de Sevilla. Jaén ofrece un periodista en plantilla, poseyendo una publicación propia que sale todos los meses y la página web y además hace labores administrativas en el resto del tiempo. Málaga tiene una periodista, que lleva en el Colegio de Médicos desde hace quince años, siendo la más veterana.

Entre todos los responsables se coordinan. Especialmente cuando desde el Consejo se mandan notas a los Medios regionales y ellos a su vez la rebotan a los Medios provinciales o al contrario desde las provincias al Consejo. Establecen jerarquías para los comunicados sobre diferentes temas donde es el Consejo el que se pronuncia. Estas decisiones se toman en los acuerdos de pleno, aunque no tienen un manual de uso corporativo.

Cada Colegio tiene su identidad corporativa. Ana Belén también se responsabiliza de ellos. De modo que cuando comunica el Consejo lo hace con su logo y plantilla. El Consejo posee una manual de identidad para

gestionar la identidad corporativa y su marca. El logo por ejemplo fue sacado a concurso y fue el logotipo que ganó. Una empresa hizo el Manual.

En las funciones a nivel de Comunicación del Consejo estarían:

- La actualización de la página web, redes sociales, notas de prensa, ruedas de prensa.
- La gestión y relación con los Medios de Comunicación que solicitan información y entrevistas sobre temas de actualidad. Ella pone en relación con el médico experto en esa información que demandan. Cuentan con la base de médicos de Andalucía. Contamos con una base de médicos colaboradores, médicos que ya han salido en medios de comunicación y se desenvuelven.
- Funciones formativas: ofreciendo o cursos de comunicación para los presidentes sobre cómo transmitir los mensajes.
- Gestión de crisis en momentos determinados

Los dossiers de Prensa se hacen a nivel nacional de donde se extraen las noticias en relación con Andalucía. Se establece una relación fluida con los presidentes que forman el Consejo para debatir y establecer las líneas informativas con sus contenidos. Antes de su reunión se envía para su visto bueno a la revista del Consejo de Médicos que cuenta con 68 páginas y sale cada dos meses. 36 páginas son provinciales y el resto son del Consejo. La maqueta la realiza una empresa externa que la diseña y la imprime.

La revista se constituye como un potente canal de información en el Consejo ya que cuenta con dos líneas de difusión. Una línea de difusión online que esa llega por correo electrónico a los 36.000 colegiados, mas una base de datos de protocolo: instituciones, patrocinadores a todas las personas que salen en la revista. Y después hay una parte en papel que varia entre los 600.000 y los 800.000 ejemplares que se envía por correo postal. Lo reciben también todos los hospitales de Andalucía, públicos y privados, a los patrocinadores y anunciantes, a las administraciones públicas: ayuntamientos, diputaciones, consejerías de salud, delegaciones de salud, ministerio... En algunas ocasiones aprovechando la publicación online se han realizado encuestas para conocer los intereses de formación de los colegiados.

Las acciones comunicativas se cuantifican todas. En la Asamblea general del Consejo de Médicos aparece el informe de Comunicación

donde se dice el número de impactos tenido durante el año, cuántas notas de prensa se han enviado, cuantas ruedas de prensa, ponemos luego el tipo de impacto que hemos tenido. En el fondo se intenta medir el valor comunicacional de las apariciones en los medios y en definitiva del valor que tiene la comunicación que se hace.

El principal público para el Consejo Andaluz de Colegios de Médicos son los propios médicos, su razón de ser y estar. Como dice Ana Belén: *“Nosotros trabajamos con los médicos, para los médicos... pero al hacer eso también le estamos dando el valor a la sociedad y a los pacientes.”* Ana Belén destaca que tienen una relación muy fluida con la Administración, con la Consejería de Salud. En el momento del estudio, se estaba realizando desde el Consejo la campaña de difusión sobre el uso obligatorio de la receta oficial médica.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
3.2.1. Web propia:	http://www.cacm.es revista on-line del Consejo de Médicos: http://www.andaluciamedica.es	
3.2.2. Twitter:	@CMAndaluz	
3.2.3. Facebook:	https://www.facebook.com/consejoandaluzdecolegiosdemedicos/	
3.2.4. Instagram :		
3.2.5. Telegram:		
3.2.6. Canal en Youtube:		
3.2.7. flickr		
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.cacm.es/actualidad http://www.cacm.es/actualidad/noticias-del-cacm	
	Televisión del Consejo Andaluz Médico: http://www.comda.tv	

7.7.2. En la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC).

Se presenta como⁵⁵⁵: *“la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) nació en 1996 impulsada por un grupo de profesionales de la Comunicación con el objetivo fundamental de contribuir a la formación continuada en este ámbito, en colaboración con otras entidades, asociaciones y empresas, así como para estimular la*

⁵⁵⁵ <<http://www.apcnet.org/que-es-la-apc.php>>. [Consulta: 27-04-17].

difusión de las innovaciones que empujan el progreso de la actividad comunicativa y, por tanto, del progreso social en Andalucía.” Tiene su sede en Sevilla.

La APC tiene como finalidad dos grandes objetivos:

- A nivel formativo: organizar anualmente jornadas profesionales y académicas; celebrar coloquios de trabajo con figuras señeras de la Comunicación; imparte cursos especializados; y promueve visitas y viajes de estudio.
- A nivel de relaciones: La APC agrupa a un centenar de profesionales de la Comunicación: periodistas, empresarios del sector, publicistas, responsables de comunicación empresarial o institucional, profesionales de gabinetes de prensa y docentes, de diversas provincias andaluzas.

la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC) nació en 1996 impulsada por un grupo de profesionales de la comunicación con el objetivo fundamental:

- Contribuir a la formación continuada en este ámbito, en colaboración con otras entidades, asociaciones y empresas.
- Estimular la difusión de las innovaciones que empujan el progreso de la actividad comunicativa y, por tanto, del progreso social en Andalucía.

En este sentido, esta asociación subraya el horizonte de Andalucía y su progreso social donde la comunicación es pieza del engranaje para su desarrollo. La APC agrupa a un centenar de profesionales de la Comunicación: periodistas, empresarios del sector, publicistas, responsables de comunicación empresarial o institucional, profesionales de gabinetes de prensa y docentes, de diversas provincias andaluzas.

Francisco Gallardo Uribe es el responsable de la Comunicación en la APC. Pertenece a la junta directiva de la Asociación que preside Ricardo Ríos; es doctor en Comunicación, miembro de Prensa de la Delegación del Gobierno de la Junta de Andalucía en Sevilla, creador y editor de <PortalTaurino.net>; licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra; tiene diferentes cursos de Comunicación Externa e Interna, Política y de la Administración Pública

En su trayectoria profesional ha trabajado en Medios de Comunicación: Corresponsal para Radio Granada SER, redactor jefe en Cadena 80 Sevilla, director de Antena 3 Costa de la Luz, delegado de ABC en Huelva, dircom Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía. Y actualmente compatibiliza sus funciones en la Junta de Andalucía con otras dos ocupaciones: director de Comunicación de la Asociación para el Progreso de la Comunicación y la edición del <PortalTaurino.net>.

Su responsabilidad como director de Comunicación de la Asociación se centra fundamentalmente en estas cuatro áreas:

- 1.- Relaciones con los medios tradicionales. Comunicando a los medios las informaciones e imágenes que corresponden a sus actividades, gestionando entrevistas, cursando invitación para que sus profesionales participen en las actividades de la APC, etc.
- 2.- Mantenimiento de la web institucional que ofrece los datos de la asociación y los contactos, recoge las informaciones de todas sus actividades y ofrece diariamente las noticias más importantes que sobre Comunicación publican los Medios.

Este contenido es enviado diariamente a en una newsletter a los asociados y aproximadamente una vez por semana a un gran listado de contactos profesionales de la APC.

La web de la APC mantiene ciertas áreas restringidas para uso exclusivo de sus asociados, como el listado de socios y sus contactos, la selección diarias de noticias, etc.

En este sentido se analizan diariamente unas 50 noticias y de ahí extraen una rigurosa selección de "las 10 noticias más importantes".

Son "las 10 noticias más importantes", para los asociados. Dice Francisco Gallardo: *“Para ello intentamos tener una relación directa con todos ellos con el objetivo de serles útil. Así pues, y dado el carácter multidisciplinar de la gente de la APC, suelen interesar las noticias relacionadas directamente con los medios tradicionales y sus grupos empresariales, los periodistas destacados, la televisión, las audiencias, la Universidad, las nuevas tecnologías, internet y las redes, la publicidad y el marketing, las agencias de comunicación, el cine.”*

- 3.- Y otra tarea importante es la del mantenimiento de la cuenta Twitter. Dice Gallardo: *“A través de esta cuenta estamos en*

contacto con mil profesionales que la siguen y en ella fundamentalmente aportamos informaciones sobre Comunicación, sobre nuestros asociados, etc.”

Presencia en la red	Nombre de la red
3.2.1. Web propia:	http://www.apcnet.org
3.2.2. Twitter:	https://twitter.com/apcnet
3.2.3. Facebook:	
3.2.4. Instagram:	
3.2.5. Telegram:	
3.2.6. Canal en Youtube:	
3.2.7. flickr	https://www.flickr.com/photos/139558716@N05/albums
3.2.8. Otros canales de comunicación y otras redes:	http://www.apcnet.org/noticias.php

7.8. Tablas de Análisis del dircom y sus Dircomatos

7.8.1. El dircom y su Dircomato en la organización: autocomprensión y misión del concepto dircom

1. Edad
2. Género: F - M
3. Antigüedad en el cargo
4. Periodista / viene de trabajar en otros medios de comunicación.
5. Otra formación de origen – no es periodista y se ha tenido que formar progresivamente.
6. Tiene relación con el mundo académico
7. Personas en el Dircomato contando con el dircom: en el gabinete, equipo, secretaría de comunicación.
8. ¿tiene plan de comunicación?: escrito, definido, guía el trabajo
9. Se comprende así mismo en su función como Director de Comunicación aunque el término no se use en la organización.
10. Se usa el término dircom – Director/a de comunicación en la organización
11. Se usa en la organización el término jefe de Prensa, con las funciones clásicas.
12. Se usa en la organización el término jefe de Prensa pero con la filosofía dircom, siendo el máximo responsable en la organización.
13. Dircom es también el jefe de prensa. Es el responsable también de estar con los medios de comunicación.
14. El dircom es distinto a la persona que es el jefe de prensa.
15. El dircom y dircomato es externo: asesoría externa.
16. El dircom y dircomato es interno en la organización

7.3.	Realidad en el ámbito político.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7.3.1.	<i>El Dircomato de la Junta de Andalucía.</i>																
7.3.1.1.	- Portavoz del Gobierno	50-55	M	5	X			60	X	x		x	x	X			X
7.3.1.2.	- Dirección General de	50-55	M	2	X			20	X		x				x		X

	Comunicación.																
7.3.2.	El Dircomato del Parlamento de Andalucía.	55-60	M	25	X			7		x		x	x	X		X	
7.3.3.	Dircomato de la Delegación del Gobierno Estatal en Andalucía.	55-60	F	5	X			4				x		X		X	
7.3.4.	Dircomatos de Partidos Políticos.																
7.3.4.1.	Partido Socialista Obrero española (PSOE).	30-35	M	2	X			3				x			x	x	
7.3.4.2.	Partido Popular (PP).	35-40	M	1	X		x	3		x	x	x	x	x		x	
7.3.4.3.	Podemos.	30-35	M	2	x			4	X	x		x			x	x	
7.3.4.4.	Ciudadanos.	30-35	M	2	X			1		x	x	x	x	x		x	
7.3.4.5.	Izquierda Unida (IU).	30-35	M	5	x		x	2		x		x	x	x		x	
7.3.5.	Dircomatos de Sindicatos.	1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
7.3.5.1.	Unión General de Trabajadores (UGT).	40-45	M	1	X		x	3		x		x	x	x			x
7.3.5.2.	Comisiones Obreras (CC.OO.).	50-55	F	15		x		3		x		x	x	X			x
7.3.5.3.	Unión Sindical Obrera (USO).	40-45	F	5		x		1				x					x
7.3.5.4.	Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF).	30-35	M	2	X	x		2		x	x	x	x	X			x

7.4.	En el ámbito empresarial.	1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
7.4.1	El Dircomato de la Confederación de Empresarios de Andalucía.	55-60	M	3	x	x		1		x	x	x		x		x	
7.4.2.	El Dircomato del Consejo de Cámaras de Andalucía.	55-60	F	15	X	x		2		x		x	x	x			x

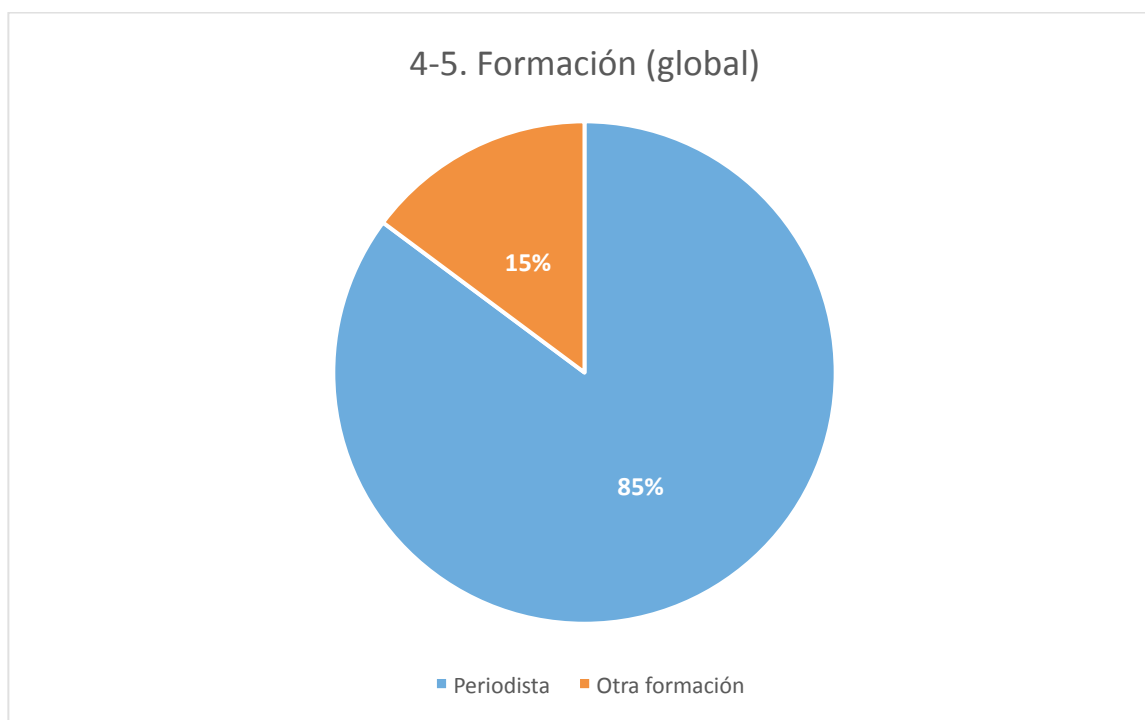
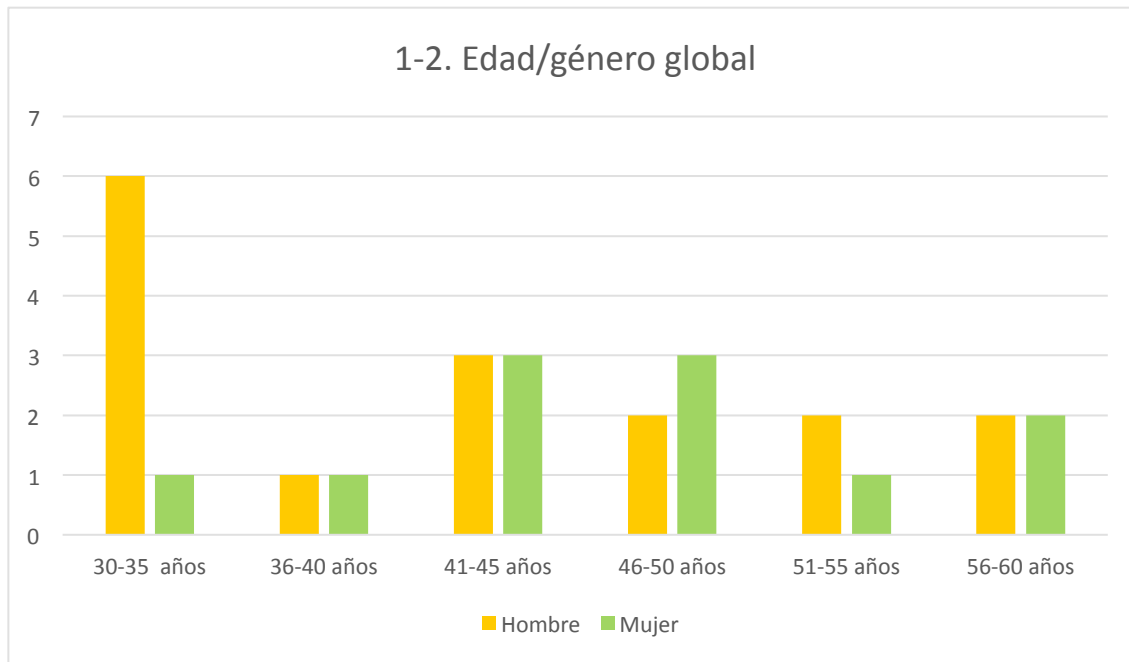
7.5.	En el ámbito universitario.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
------	-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----

7.5.1.	En la Universidad de Sevilla (US).	45-50	F	1	X		x	5	X	x	x	x			x		x
7.5.2.	En Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).	45-50	F	23	x			4	X	x	no		x	x			x
7.5.3.	En la Universidad Pablo Olavide (UPO).	45-50	F	1		x	x	5	X	x	x	x			x		x
7.5.4.	En la Universidad Loyola-Andalucía.	45-50	M	6	X			5	X	x	x	x			x		x

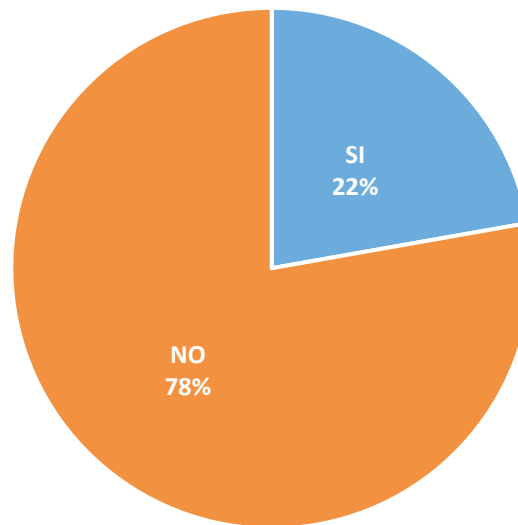
7.6.	En el ámbito religioso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7.6.1.	La Delegación Arzobispal de Comunicación Social.	45	M	4	x		x	4	no	x	no	no		x			x
7.6.2.	En otros espacios religiosos.	30	M	3	x			1	no	x	no	no		x			x

7.7.	En otras organizaciones e instituciones.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
7.7.1.	En los Colegios Profesionales.																
7.7.1.1.	Geólogos Andalucía	40-45	F	2	X			1				X				X	
7.7.1.2.	Podólogos Andalucía	40-45	F	2	x			1				X				X	
7.7.1.3.	Ópticos Optometristas	35-40	F	2	x			1				X				X	
7.7.1.5.	Agrónomos	45	M	2		x		1									X
7.7.1.5.	Consejo de Médicos	30-35	F	5	x			1		x			x	x			X
7.7.2.	En la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC).	45-50	M	5	X			1		x			x	x			x

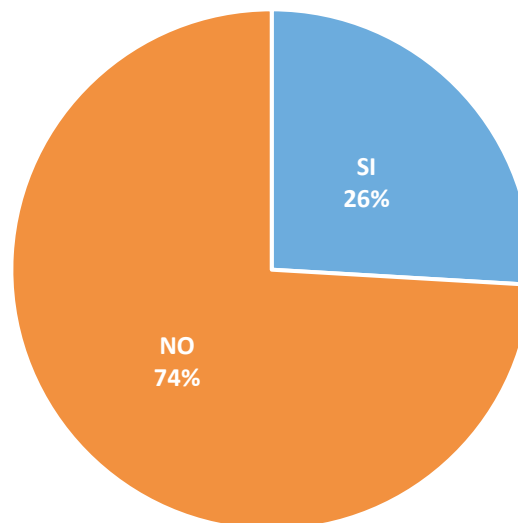
7.8.1.1 Datos globales del dircom y su Dircomato en la organización: autocomprensión y misión del concepto dircom.



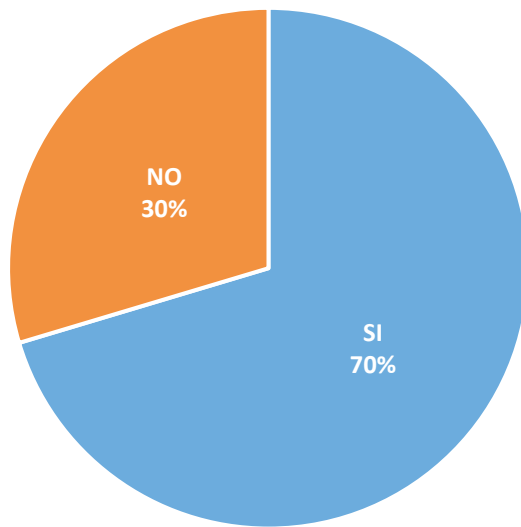
6. Relación con el mundo académico



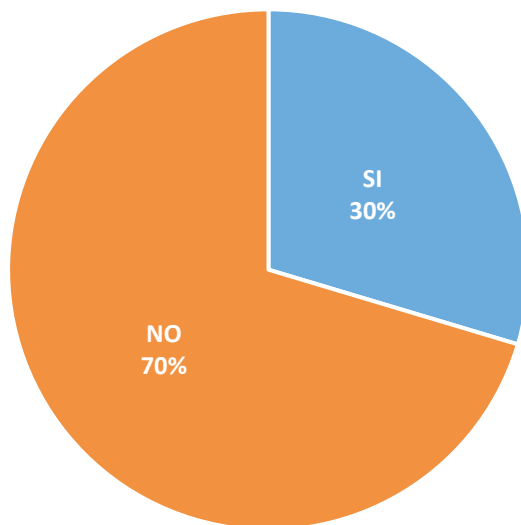
8. Plan de Comunicación (global)



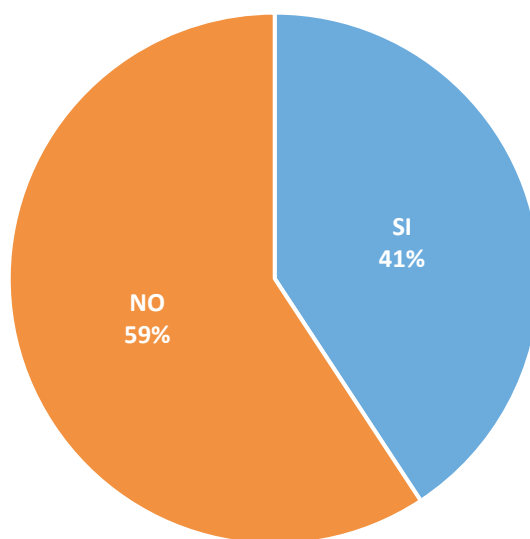
9. ¿Se comprende así mismo en su función como Dircom?



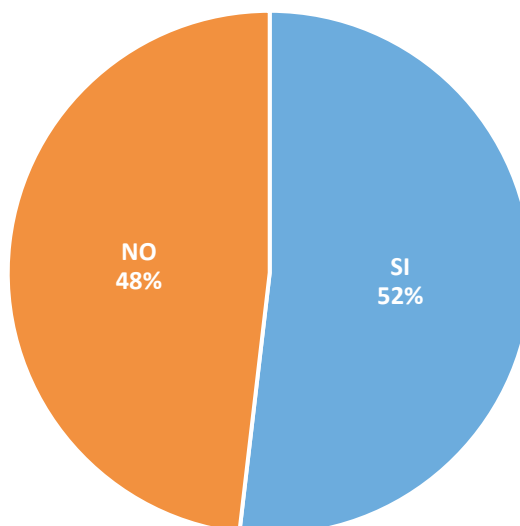
10. Se usa el término Dircom dentro de la organización



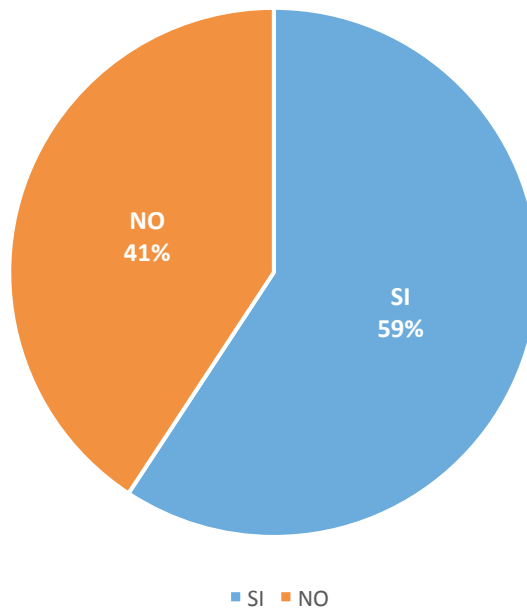
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas



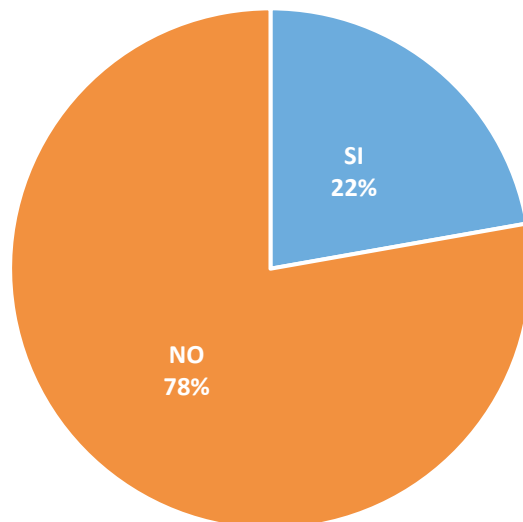
12. Se usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom

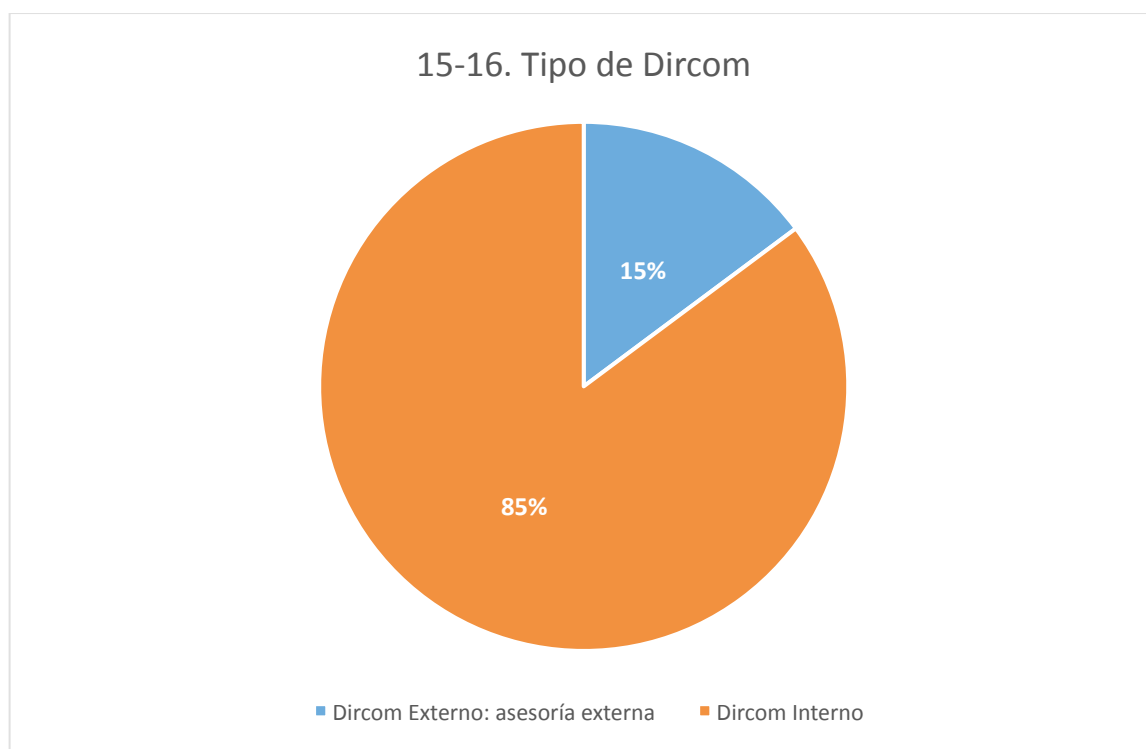


13. El Dircom es también el Jefe de Prensa

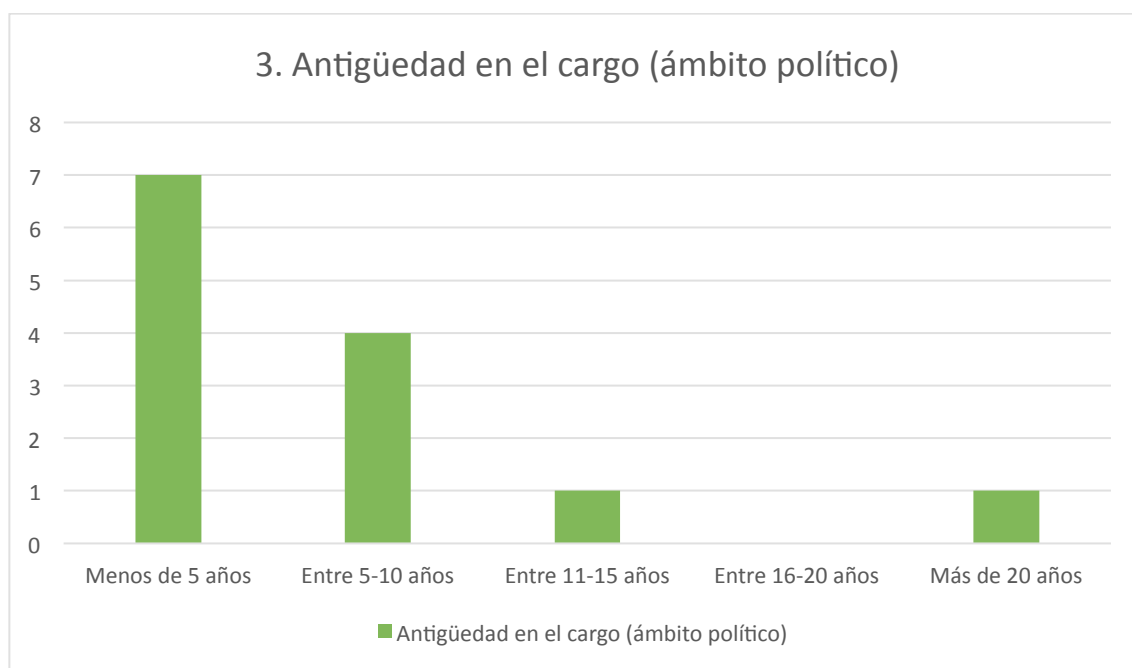
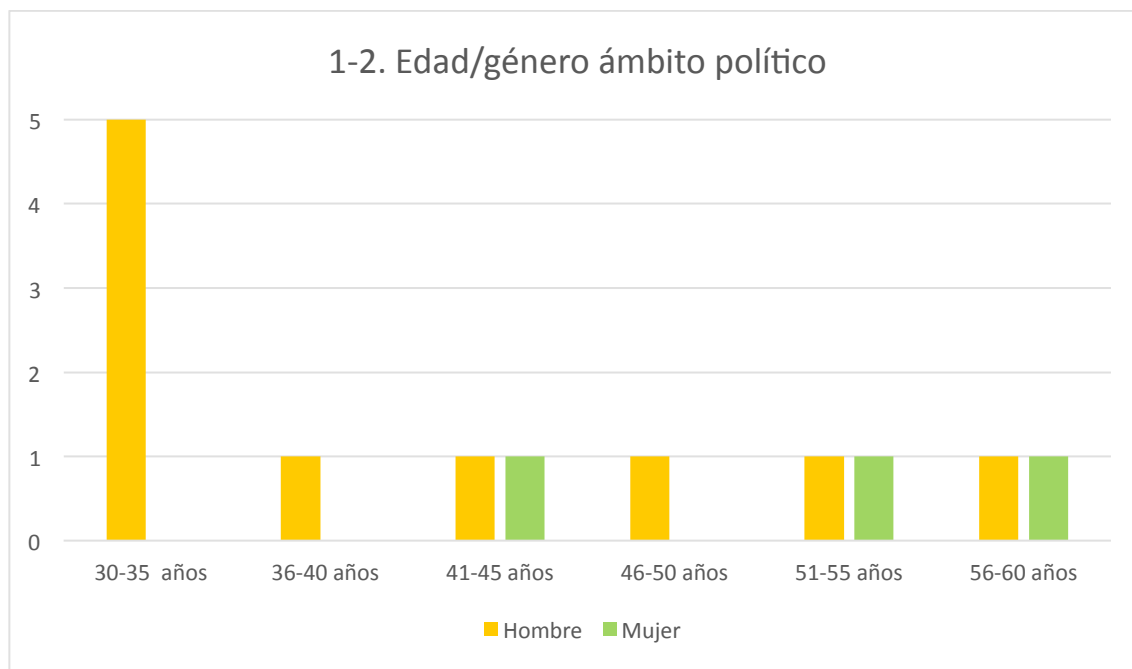


14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa

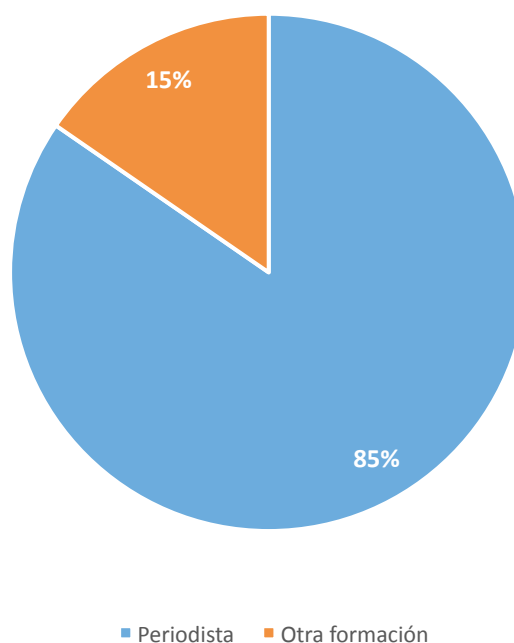




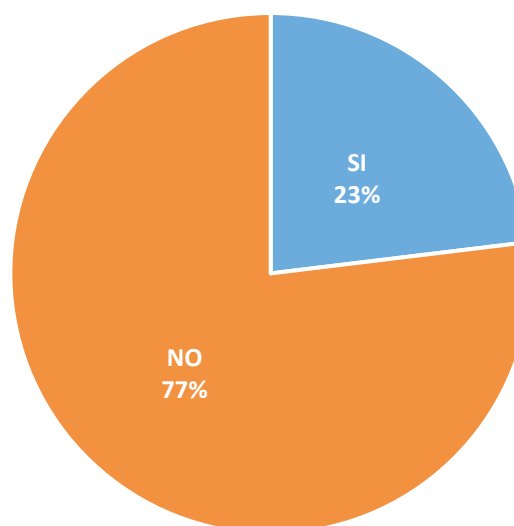
7.8.1.2 Datos por ámbitos del dircom y su Dircomato en la organización: autocomprensión y misión del concepto dircom:

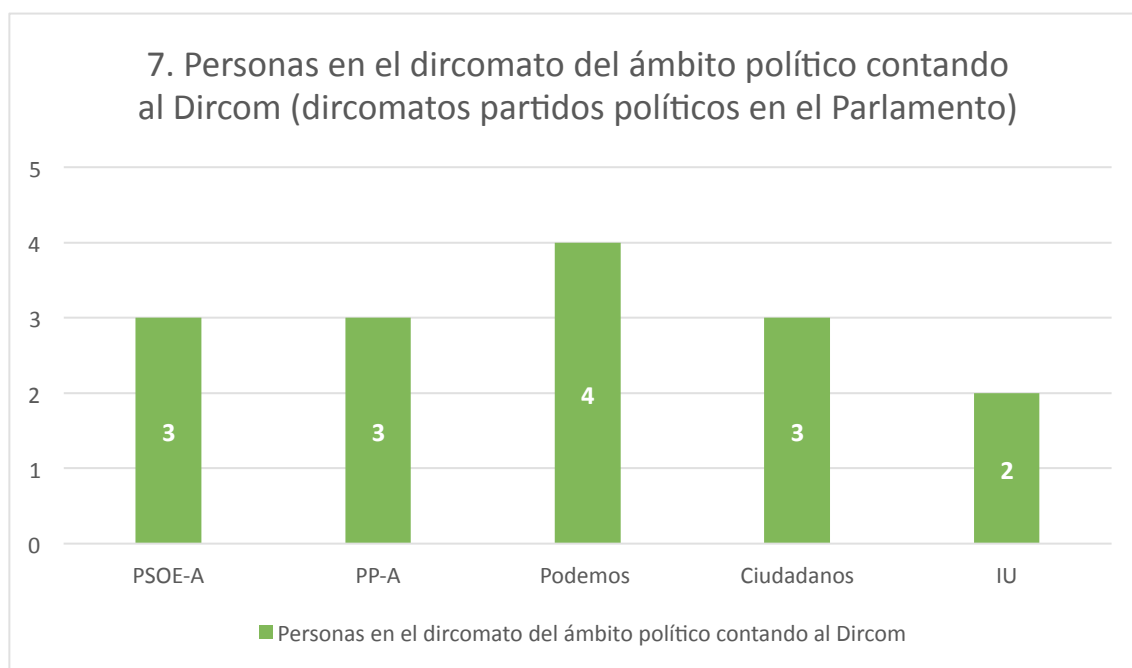
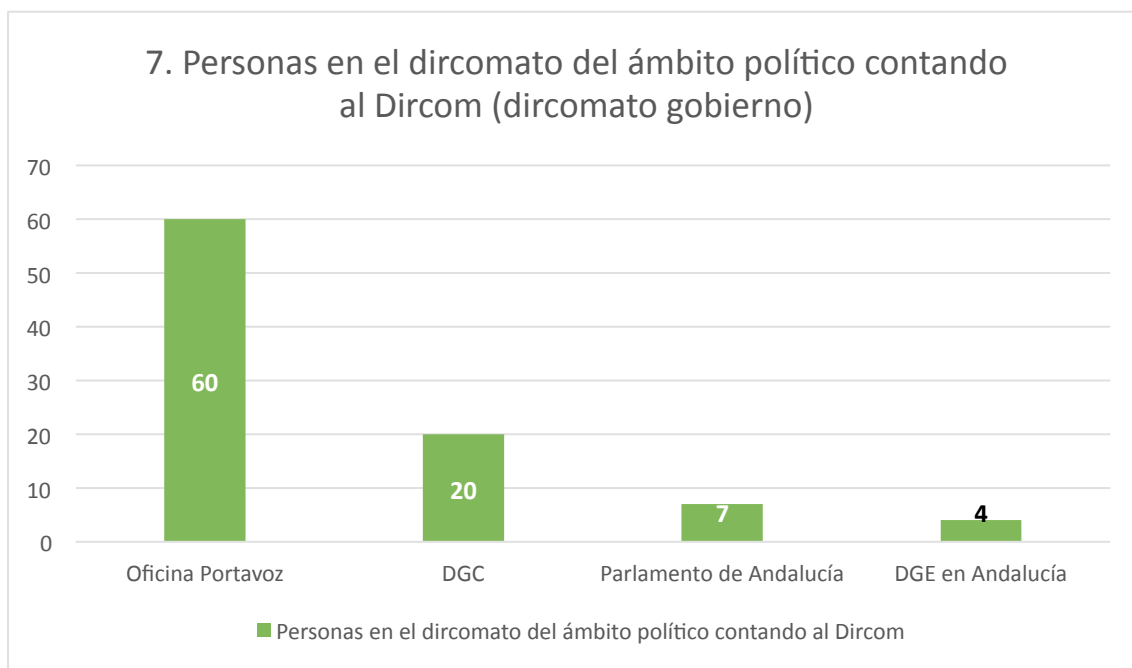


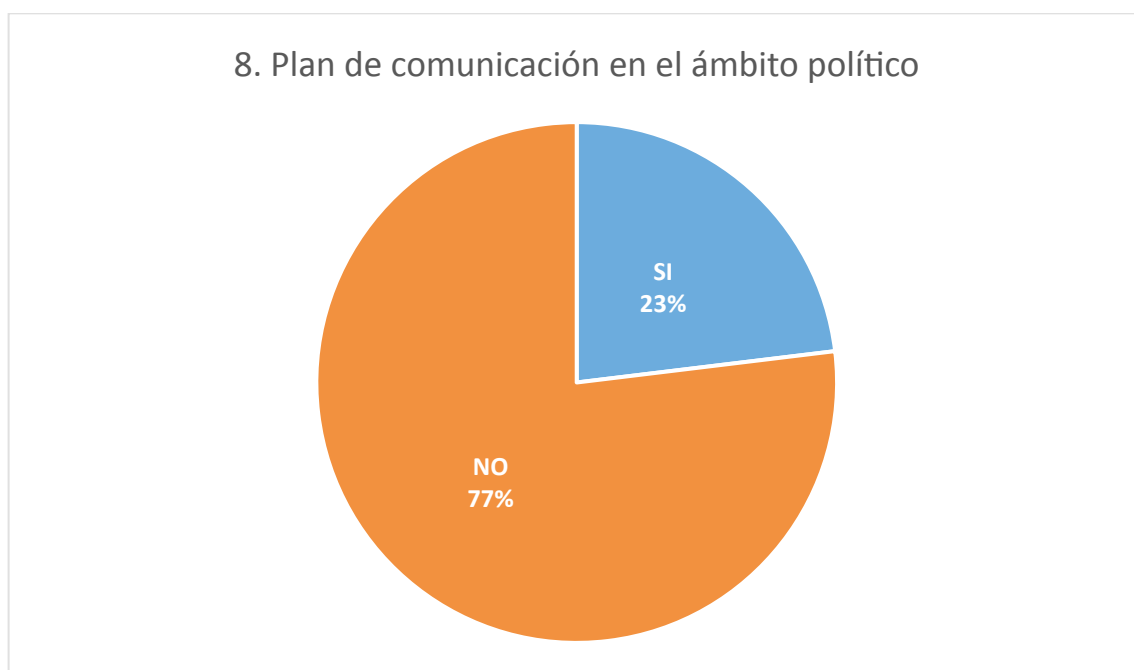
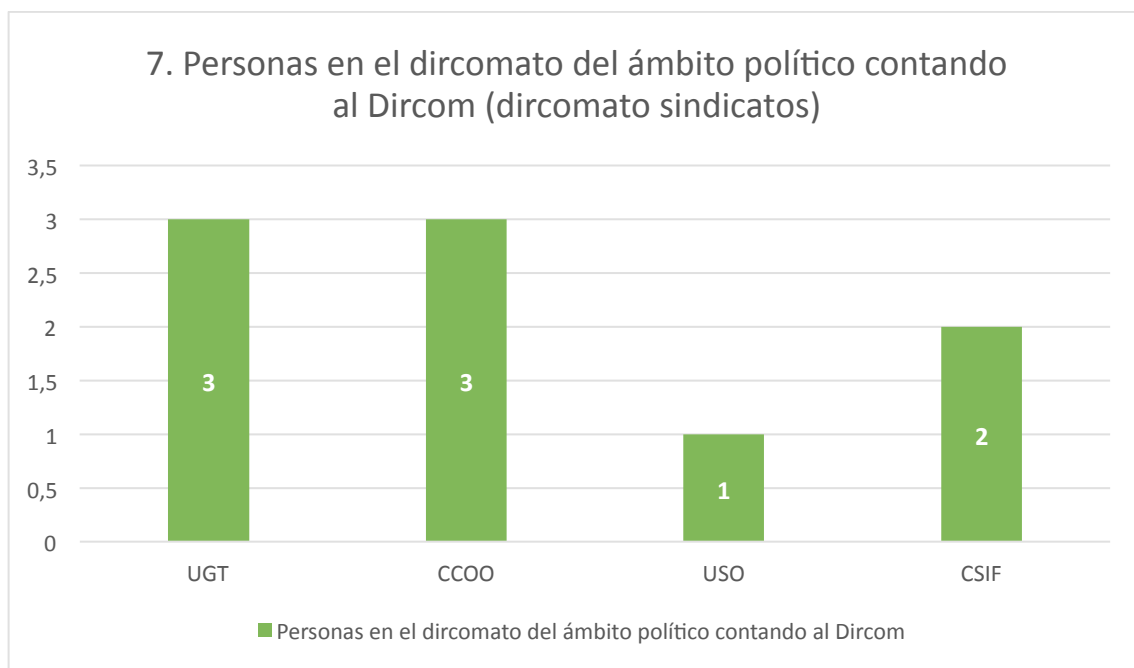
4-5. Tipo de formación del Dircom en ámbito político



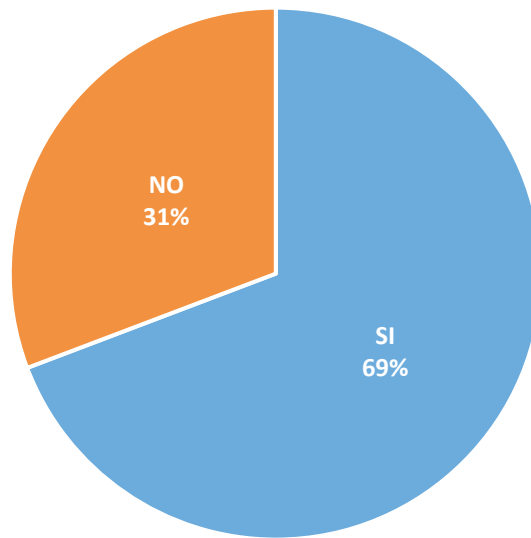
6. Relación con el mundo académico en el ámbito político



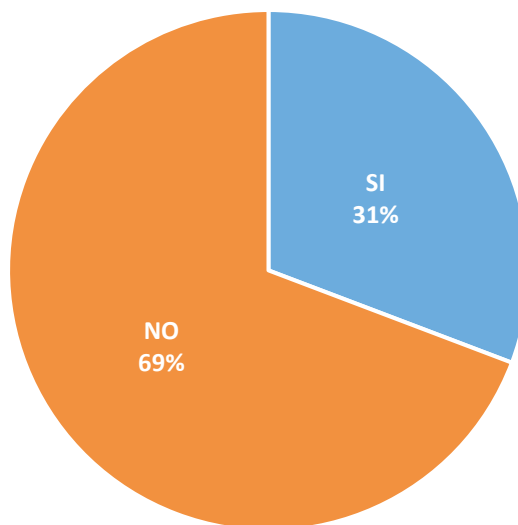




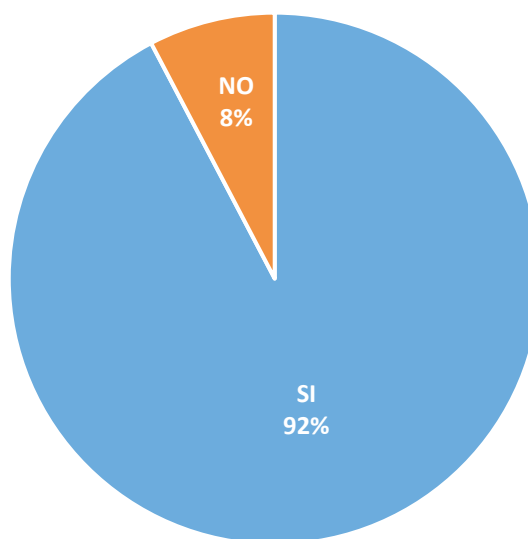
9. ¿Se comprende así mismo en su función, como Dircom?
(ámbito político)



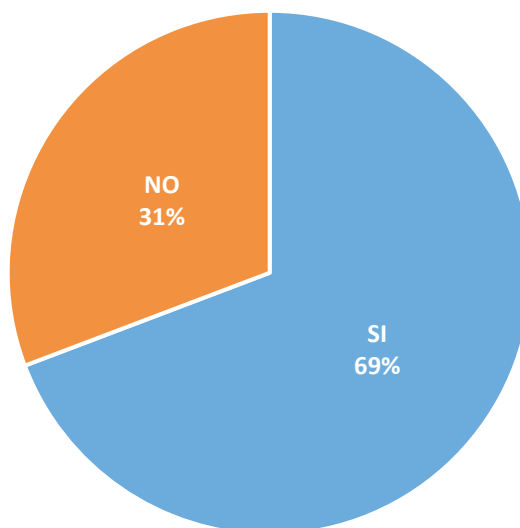
10. Se usa término Dircom (ámbito político)



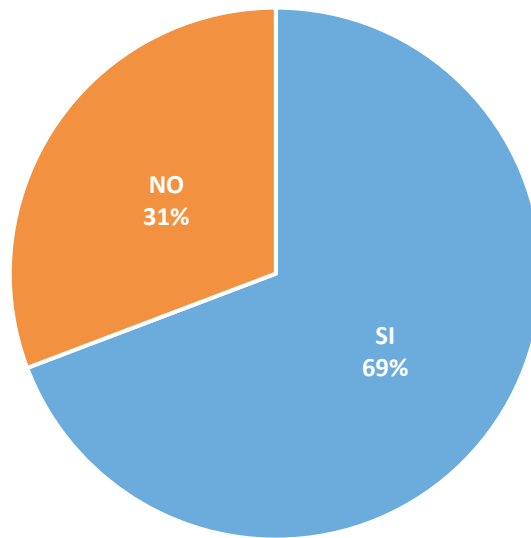
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas (ámbito político)



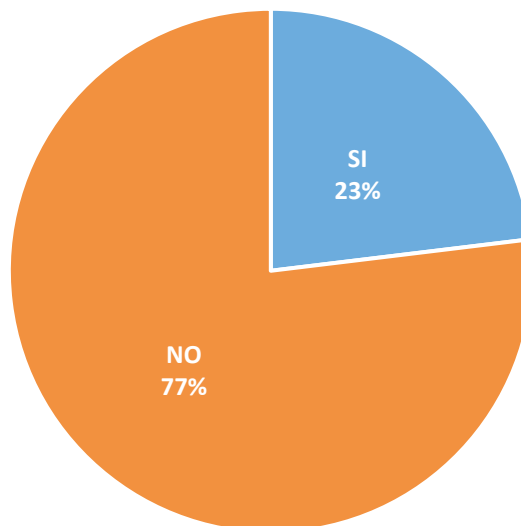
12. Se usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom (ámbito político)

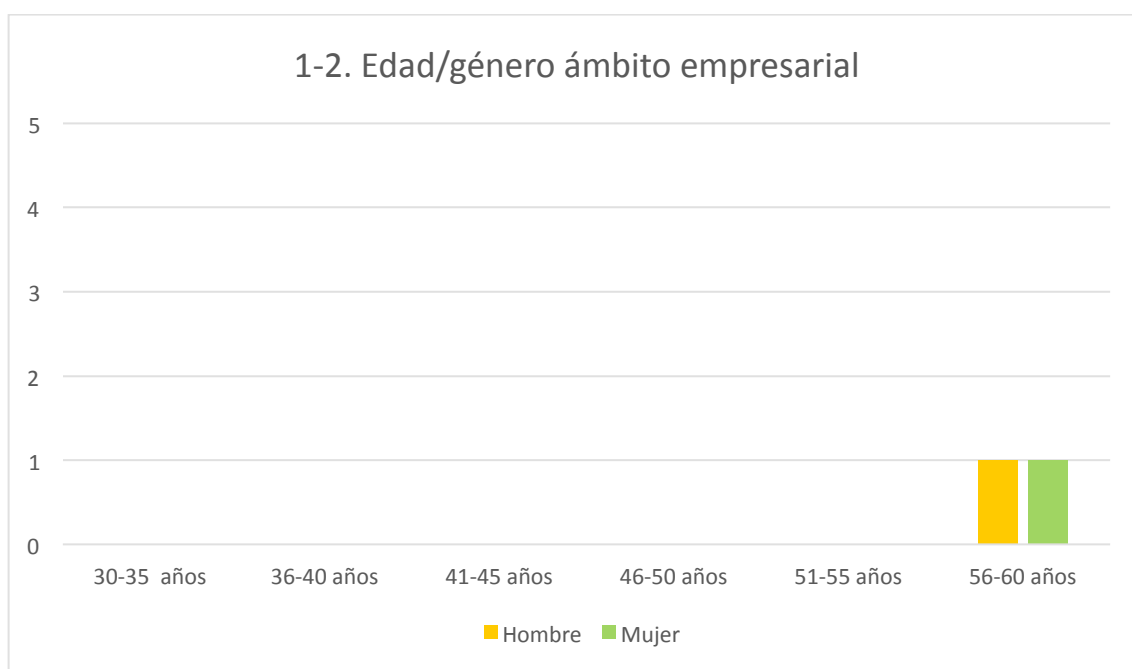
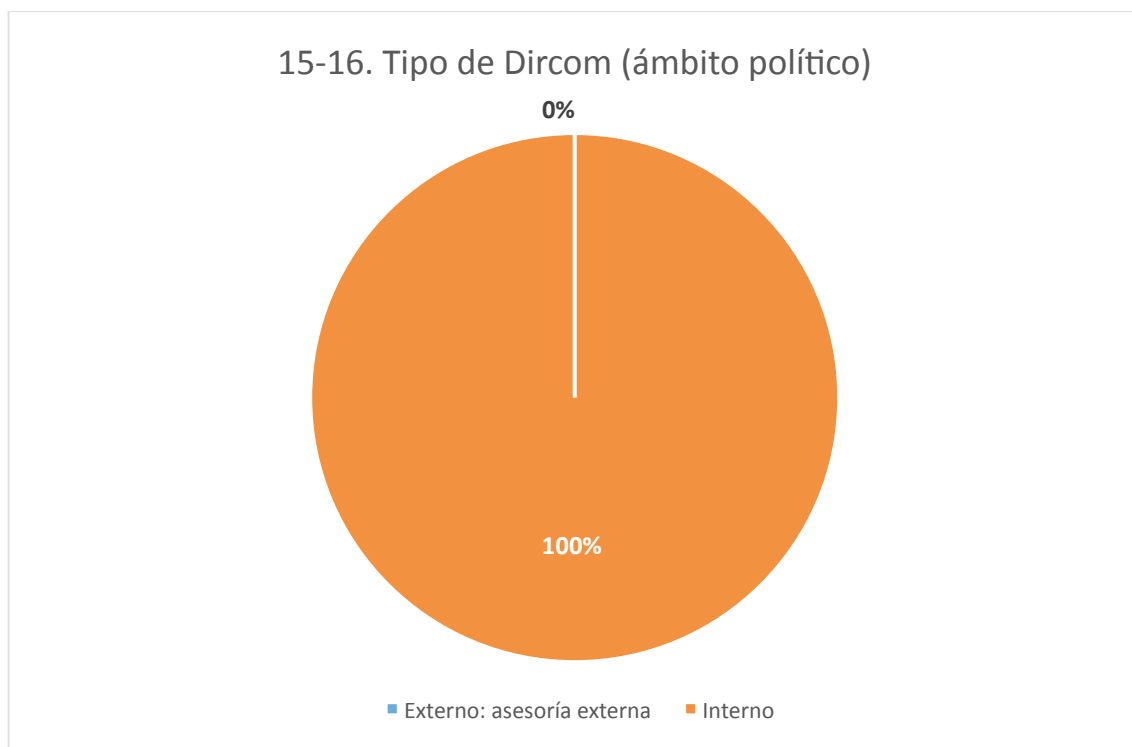


13. El Dircom es también el Jefe de Prensa (ámbito político)

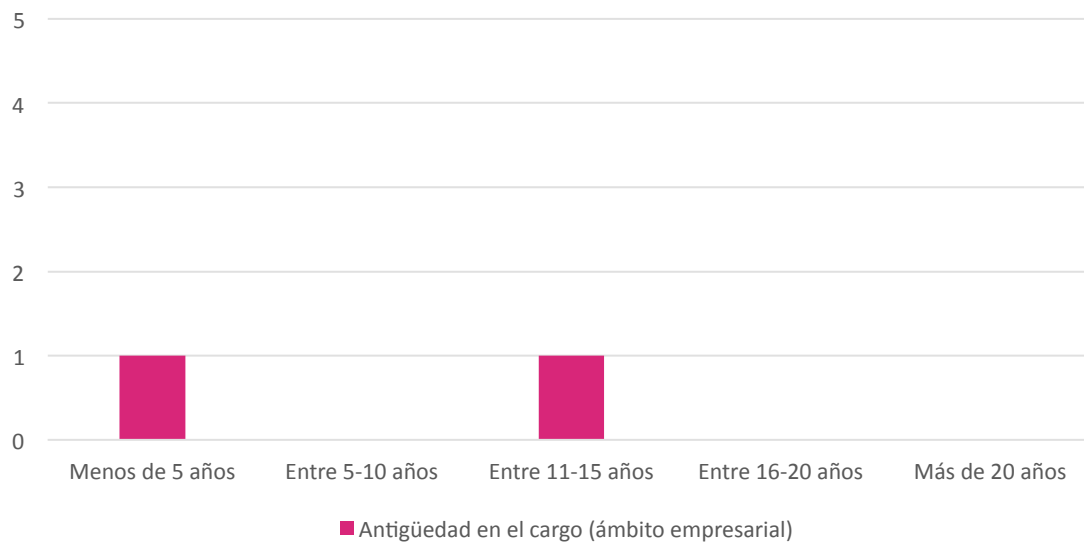


14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa (ámbito político)

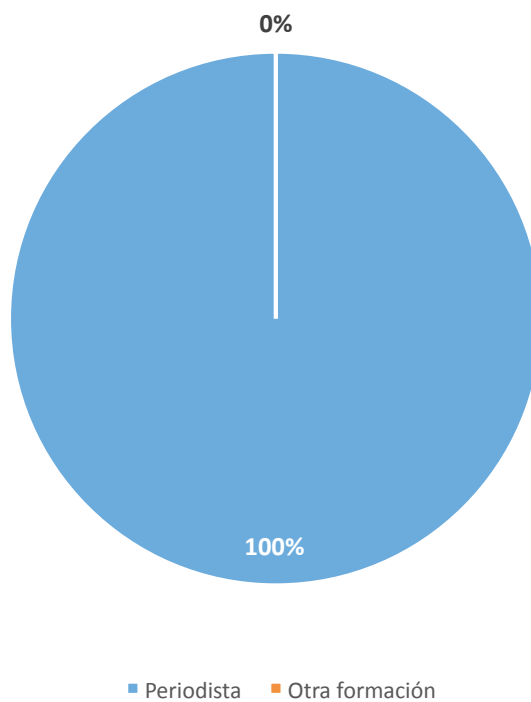




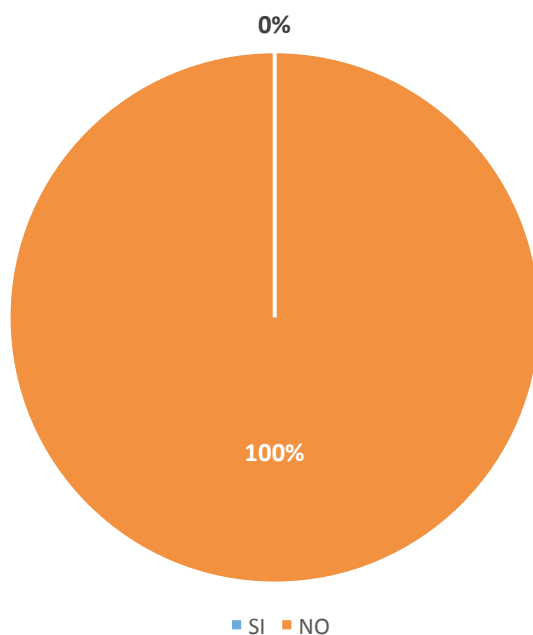
3. Antigüedad en el cargo (ámbito empresarial)



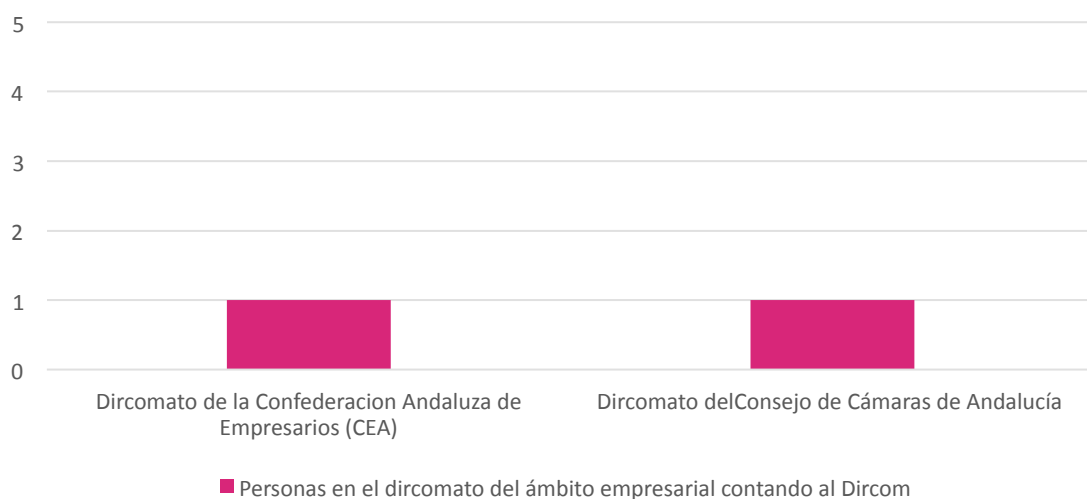
4-5. Tipo de formación del Dircom en el ámbito empresarial



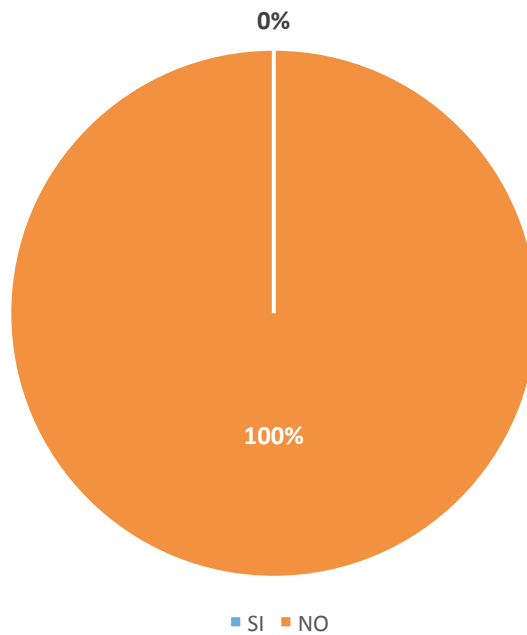
6. Relación con el mundo académico en el ámbito empresarial



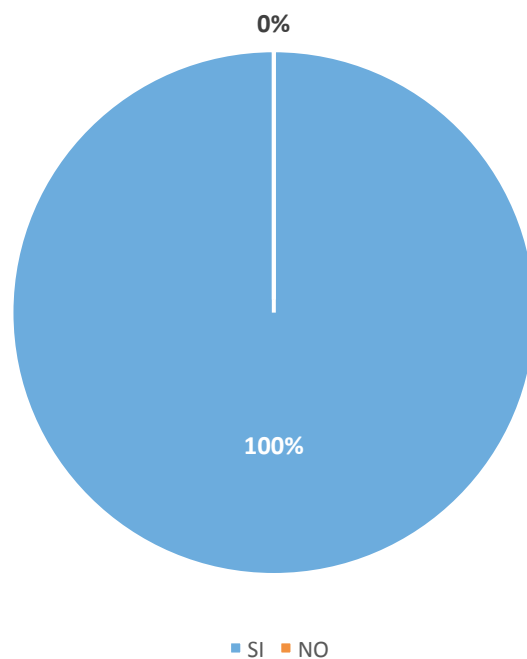
7. Personas en el dircomato del ámbito empresarial contando al Dircom



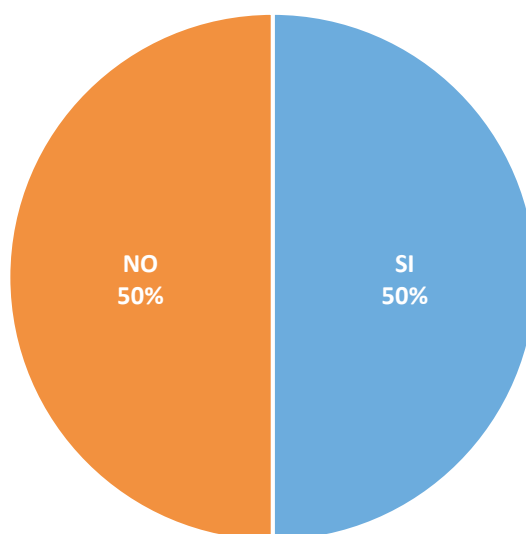
8. Plan de comunicación en el ámbito empresarial



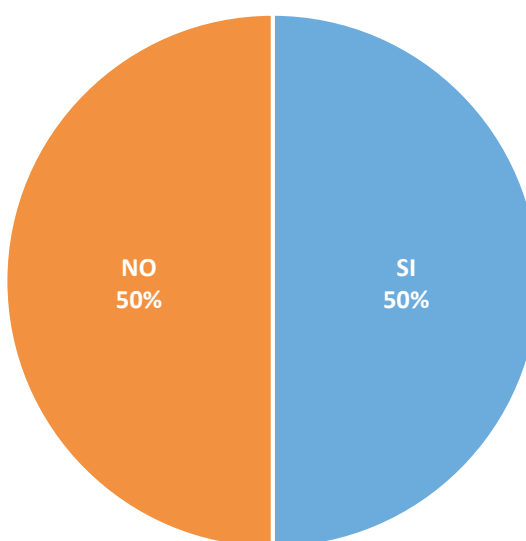
9. ¿Se comprende así mismo en su función, como Dircom? (ámbito empresarial)



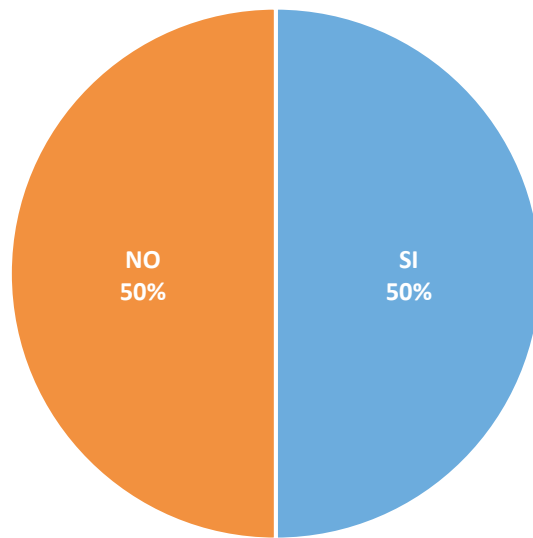
10. Se usa el término Dircom (ámbito empresarial)



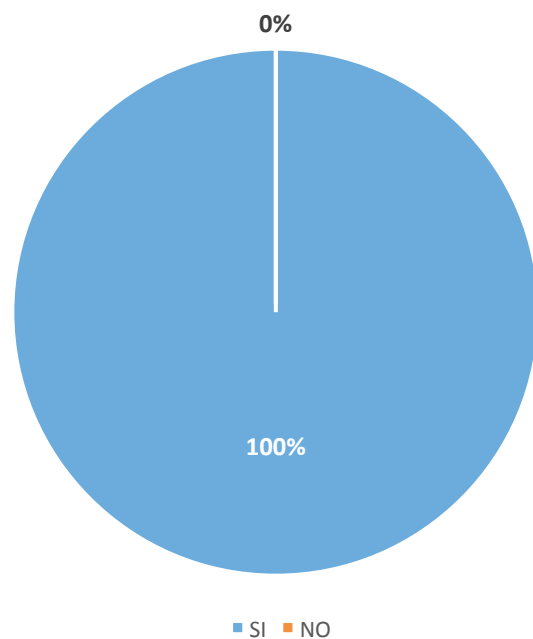
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas (ámbito empresarial)



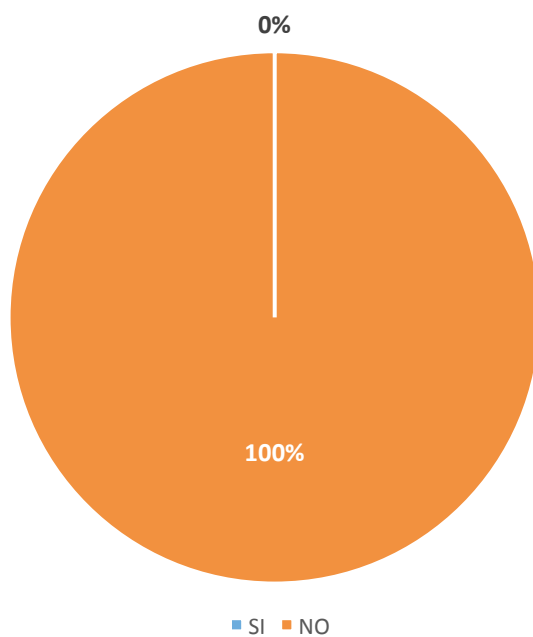
12. usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom (ámbito empresarial)



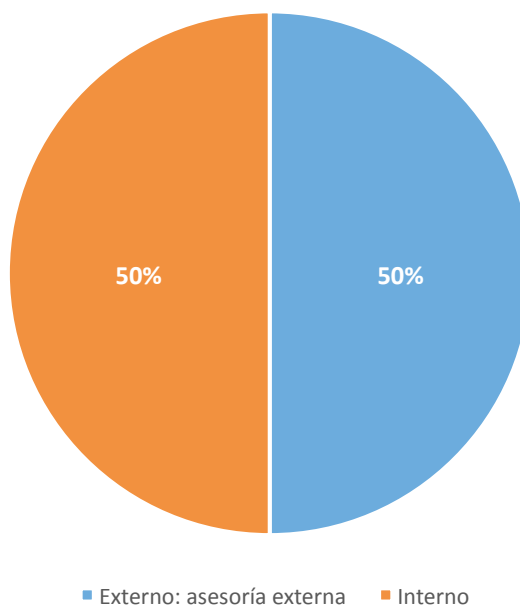
13. El Dircom es también el Jefe de Prensa (ámbito empresarial)



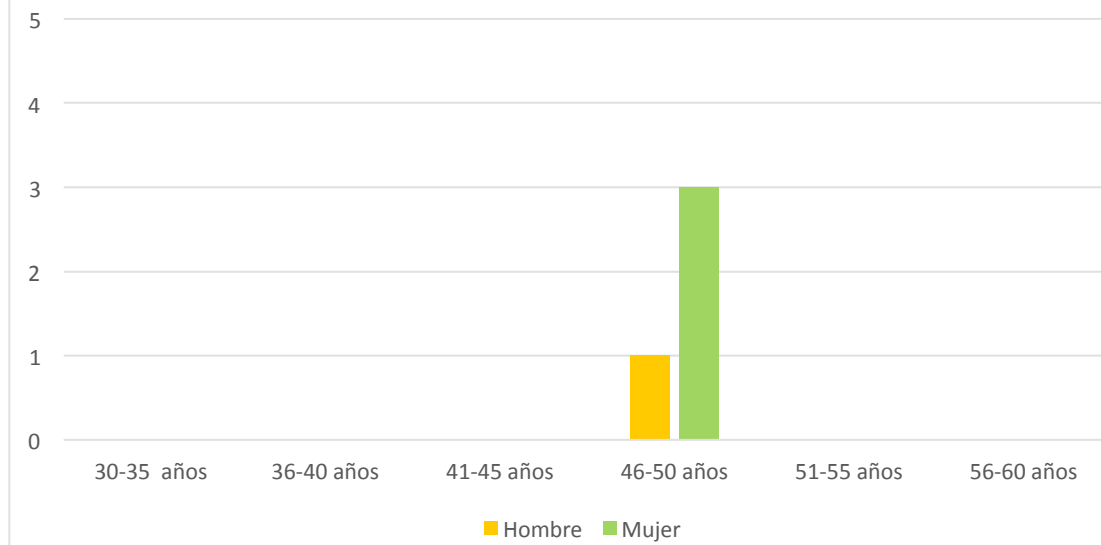
14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa
(ámbito empresarial)



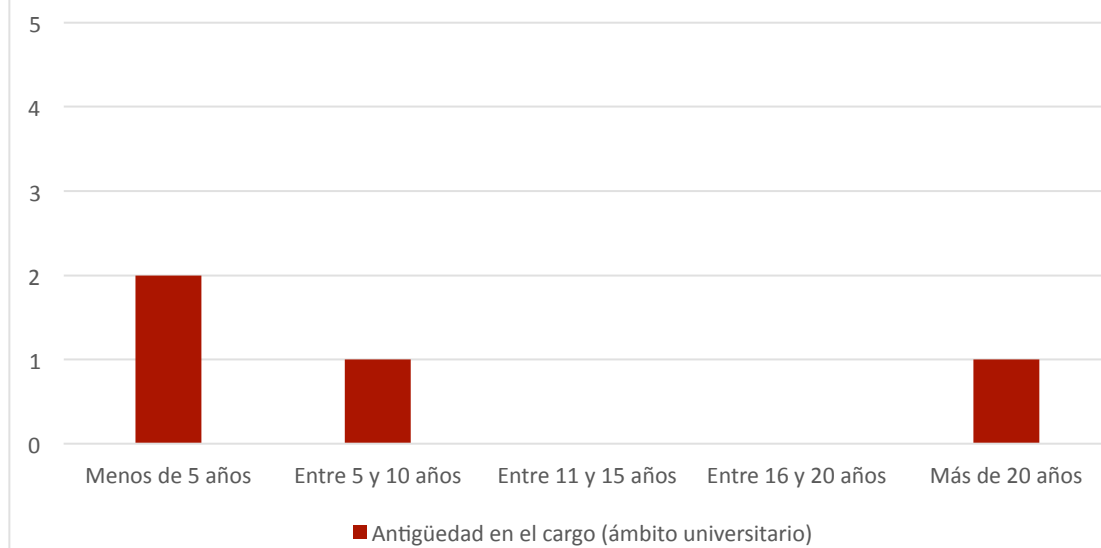
15-16. Tipo de Dircom (ámbito empresarial)



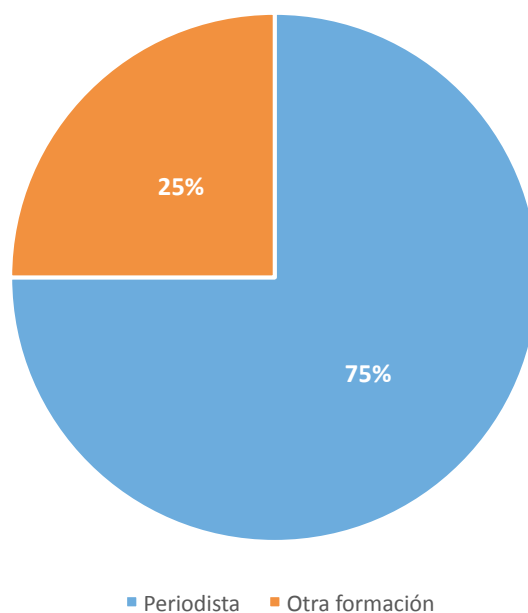
1-2. Edad/género ámbito universitario



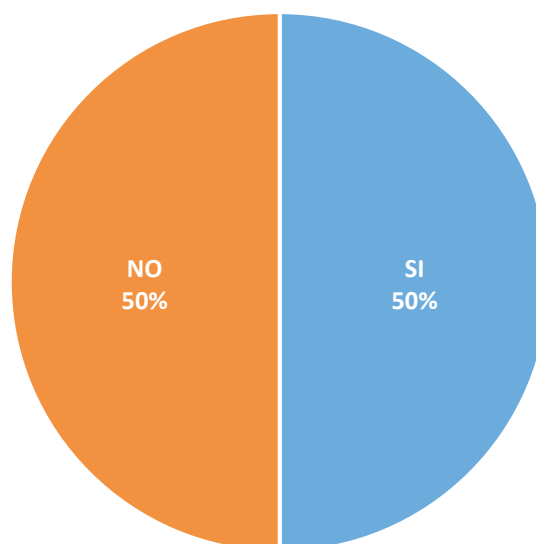
3. Antigüedad en el cargo (ámbito universitario)



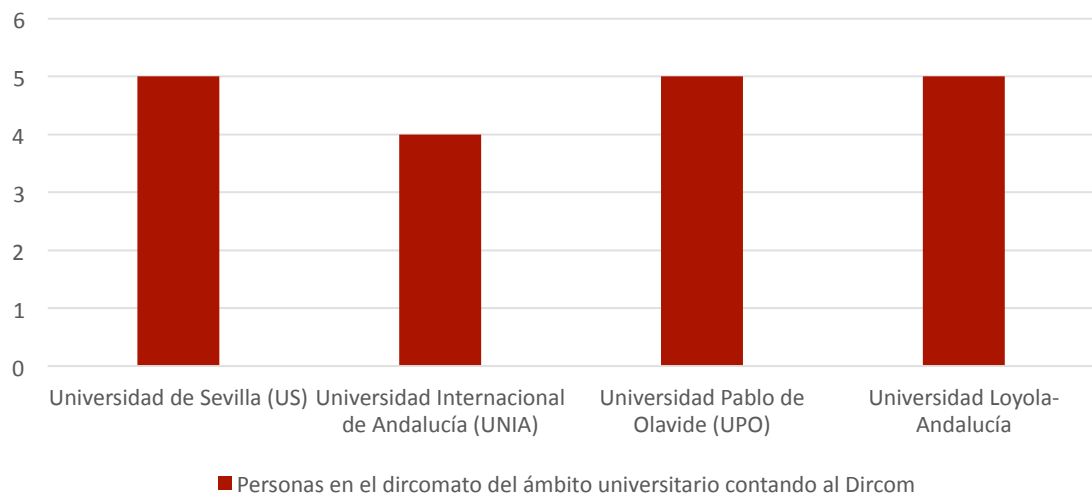
4-5. Tipo de formación Dircom en el ámbito universitario



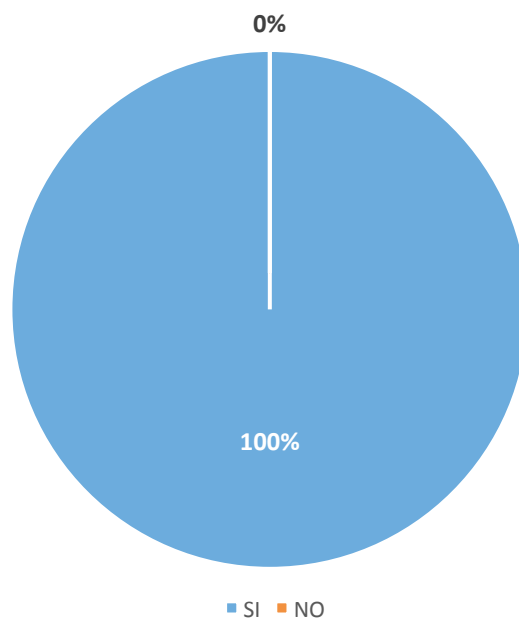
6. Relación con el mundo académico en el ámbito universitario



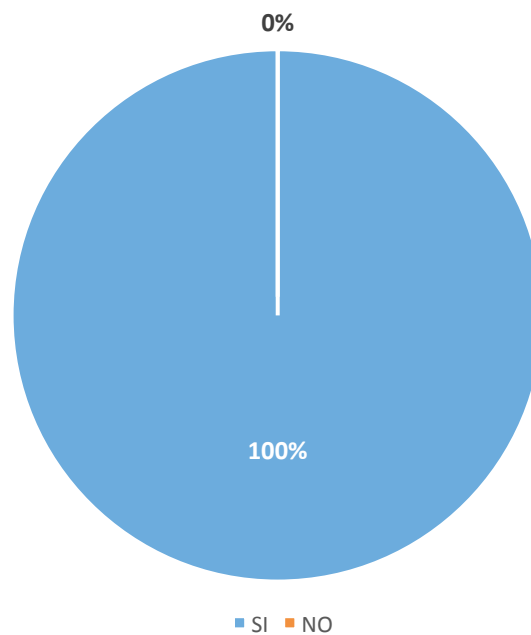
7. Personas en el dircomato del ámbito universitario contando al Dircom



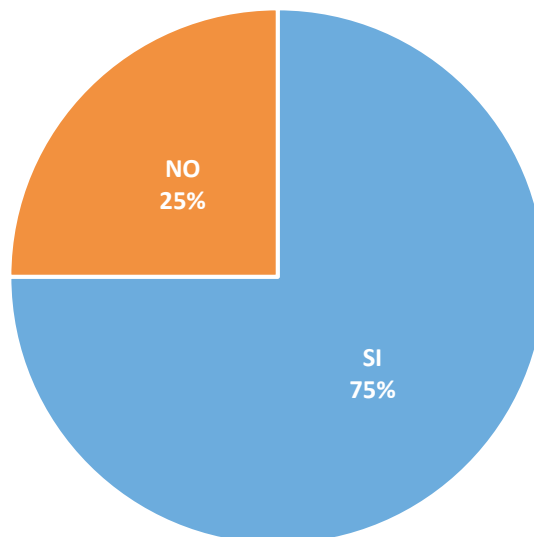
8. Plan de comunicación en el ámbito universitario



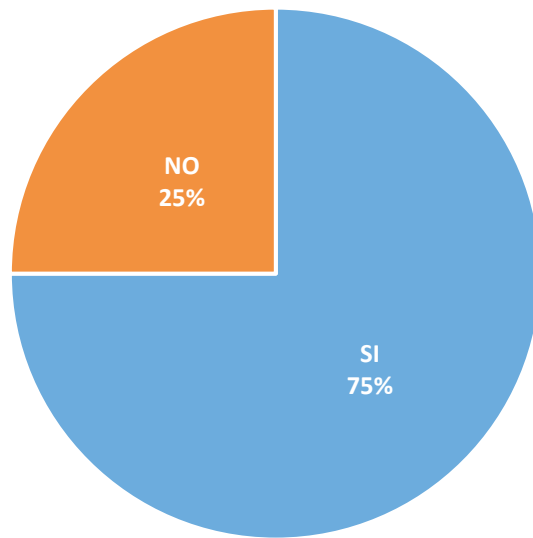
9. ¿Se comprende así mismo en su función, como Dircom?
(ámbito universitario)



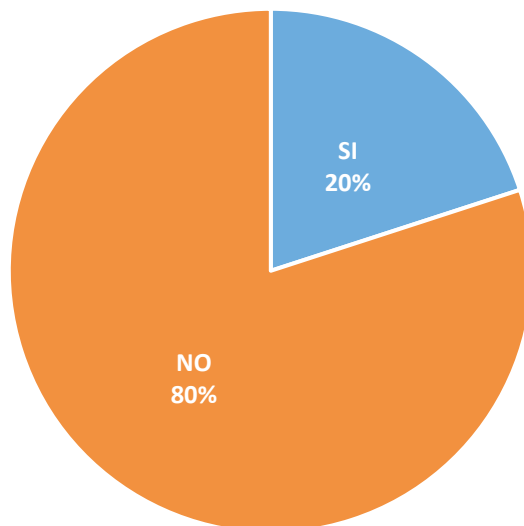
10. Se usa el término Dircom (ámbito universitario)



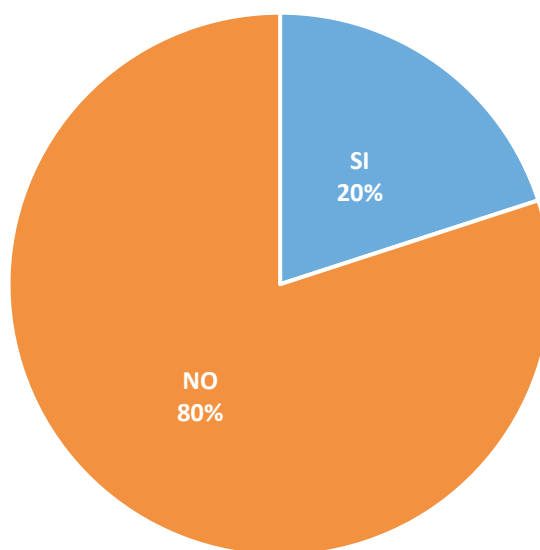
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas (ámbito universitario)



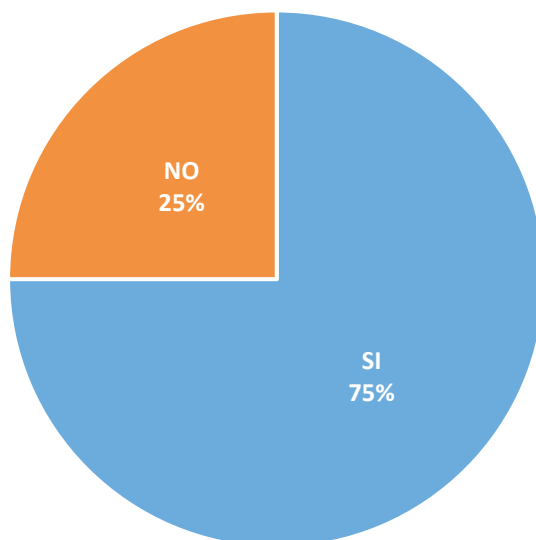
12. Se usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom (ámbito universitario)



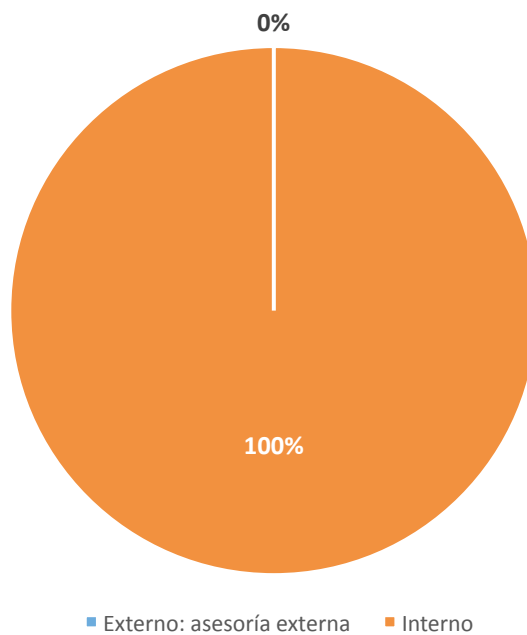
13. El Dircom es también el Jefe de Prensa (ámbito universitario)



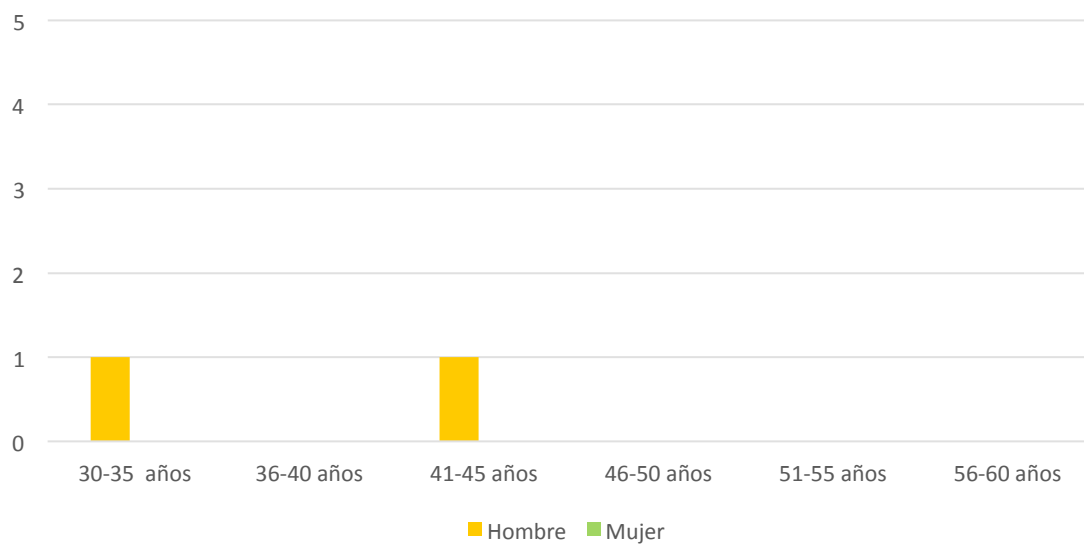
14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa (ámbito universitario)

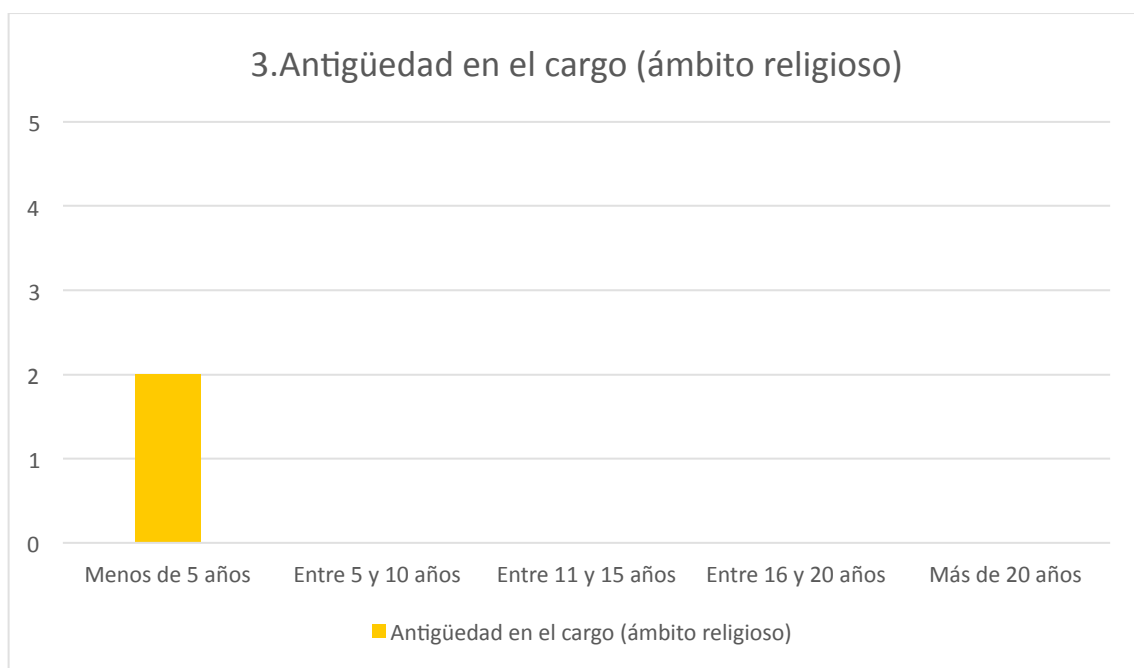


15-16. Tipo de Dircom (ámbito universitario)

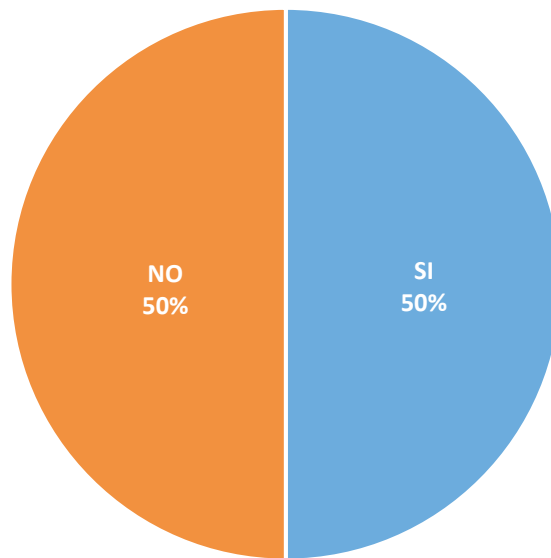


1-2. Edad/género ámbito religioso

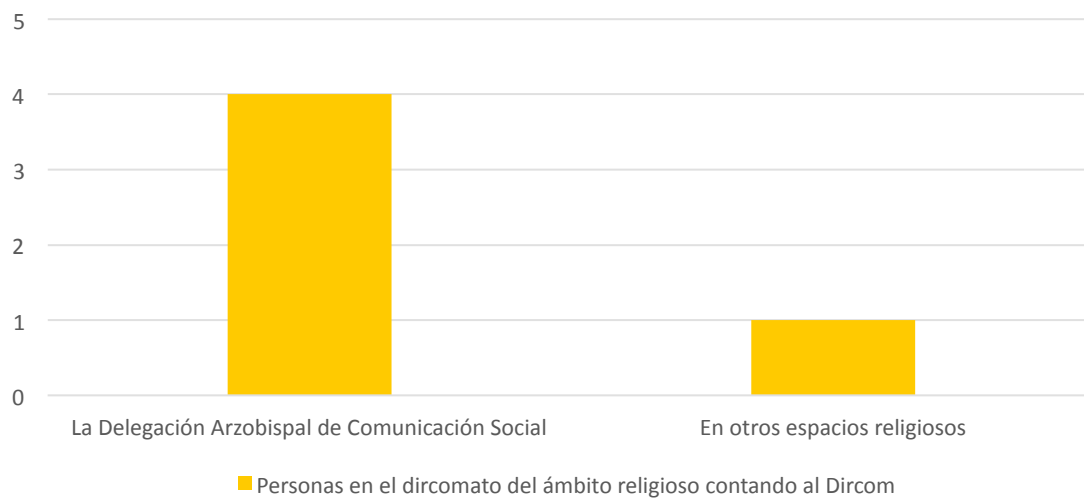




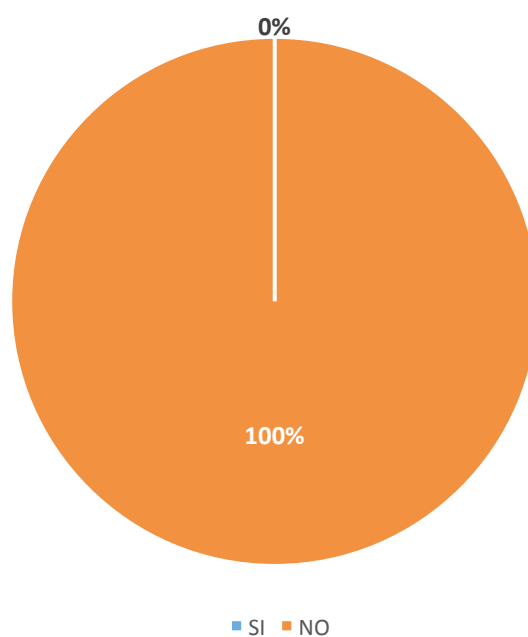
6. Relación con el mundo académico en el ambito religioso



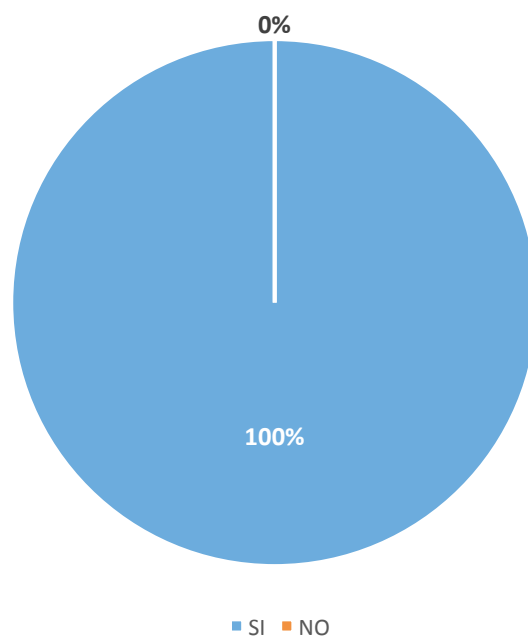
7. Personas en el dircomato del ámbito religioso contando al Dircom



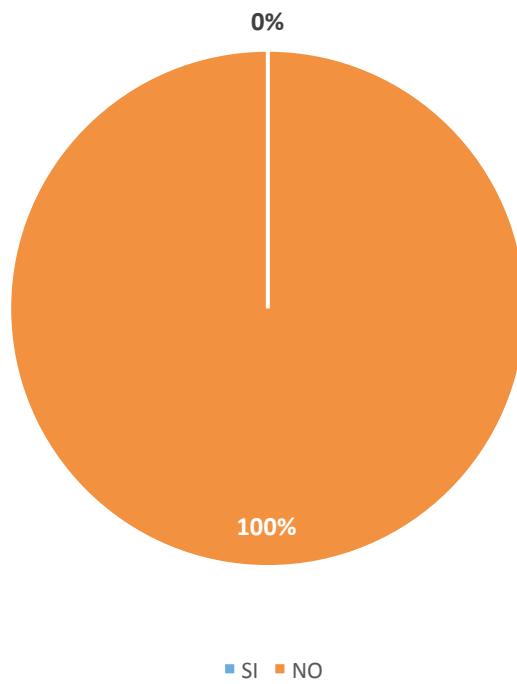
8. Plan de comunicación en el ámbito religioso



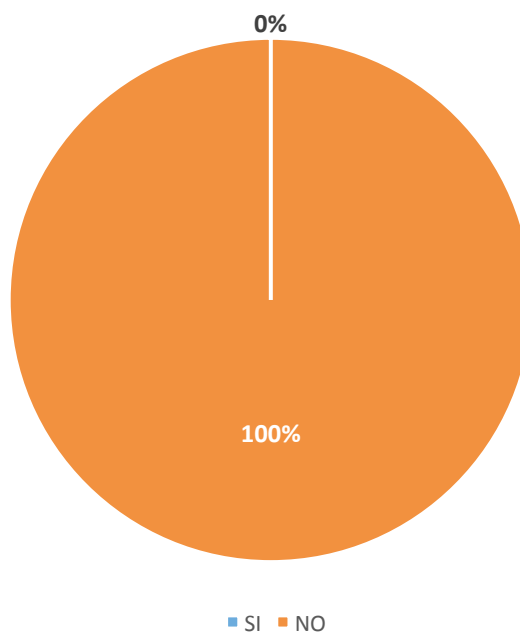
9. ¿Se comprende así mismo en su función, como Dircom? (ámbito religioso)



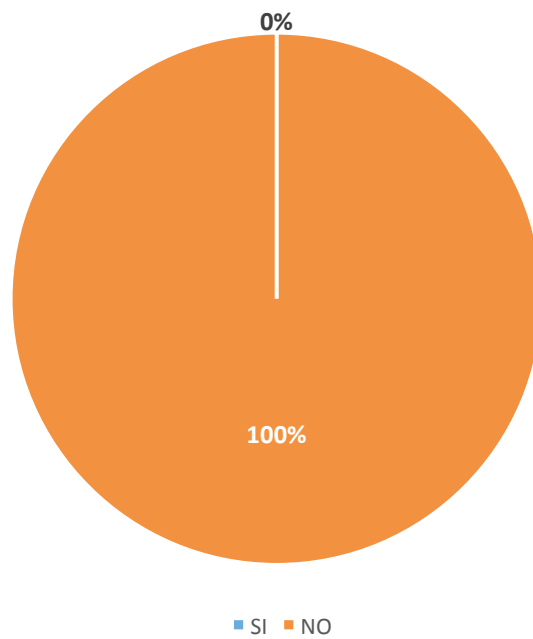
10. Se usa el término Dircom (ámbito religioso)



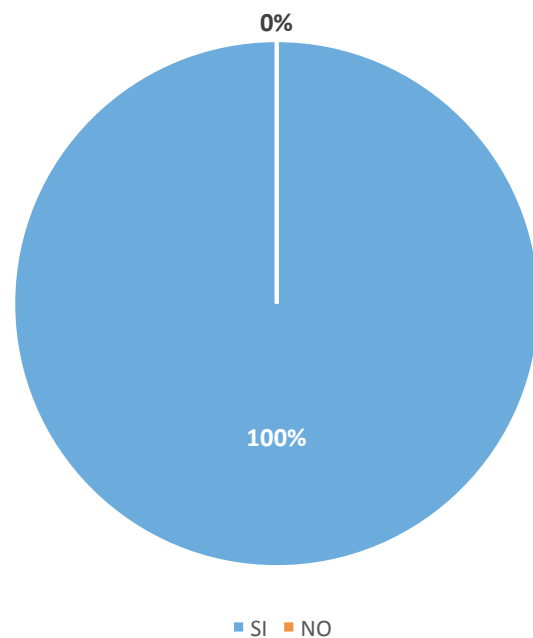
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas (ámbito religioso)



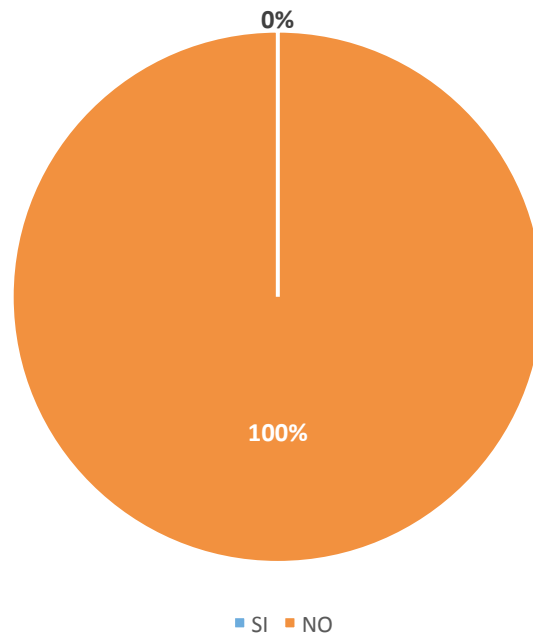
12. Se usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom (ámbito religioso)



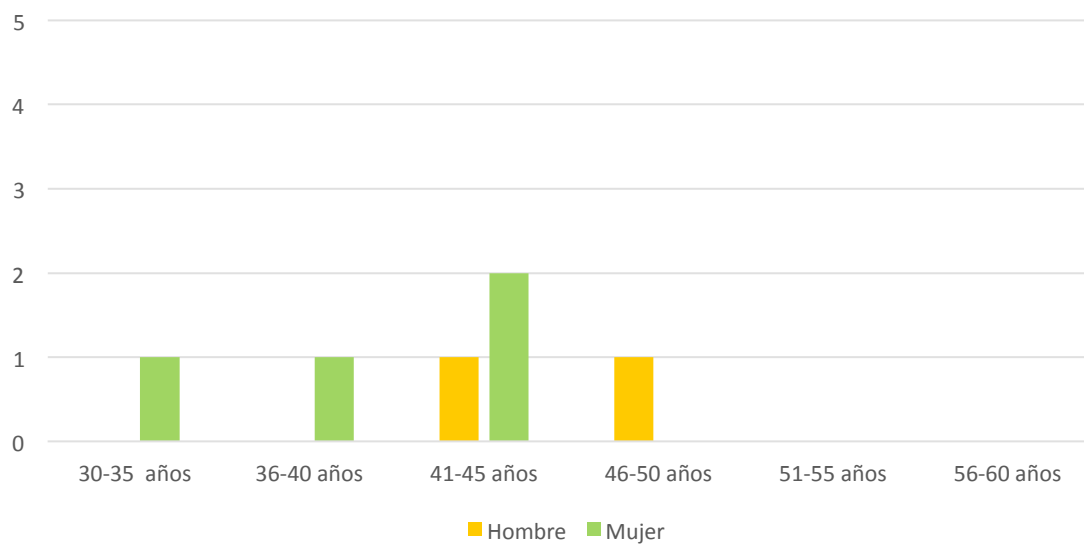
13. El Dircom es también el Jefe de Prensa (ámbito religioso)

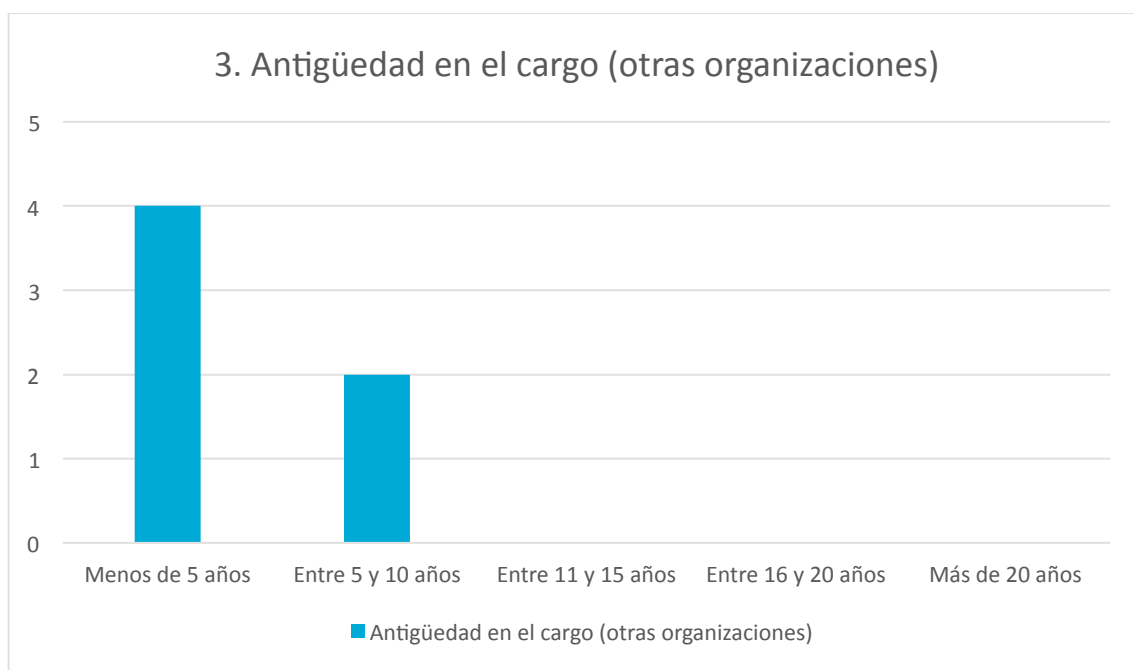


14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa
(ámbito religioso)

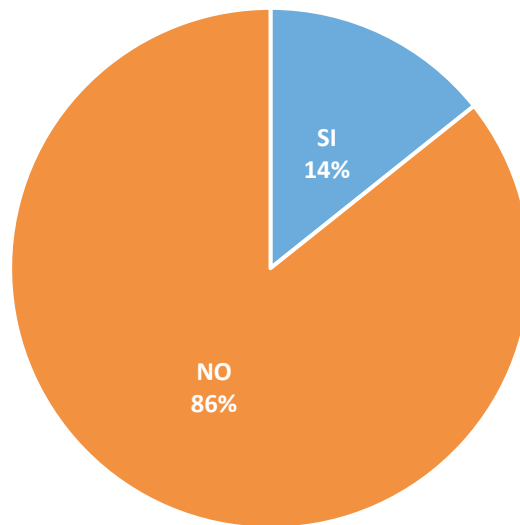


1-2. Edad/género en otras organizaciones e instituciones

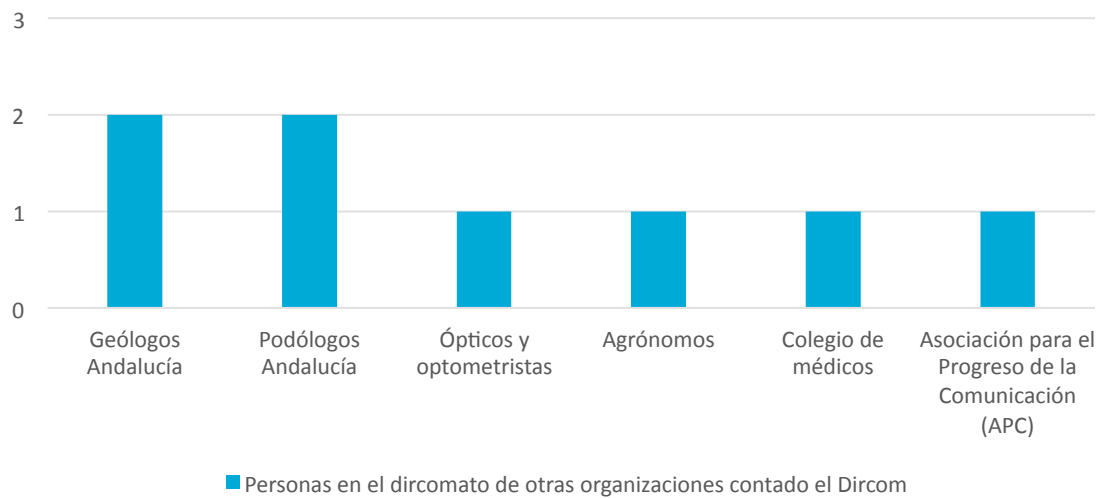




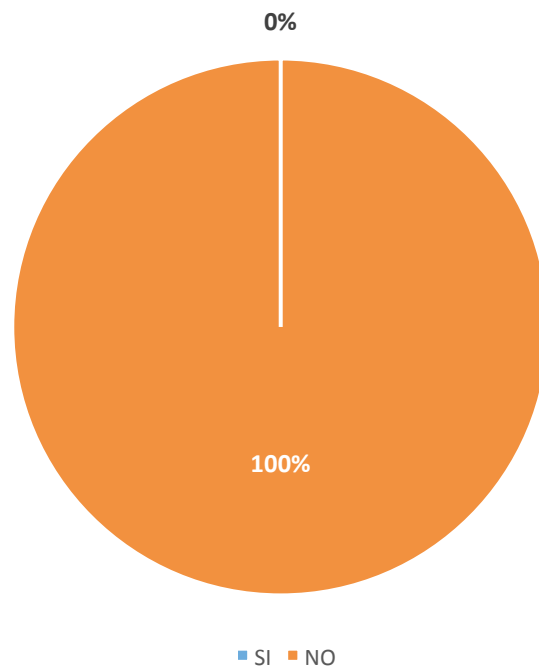
6. Relación con el mundo académico de otras instituciones



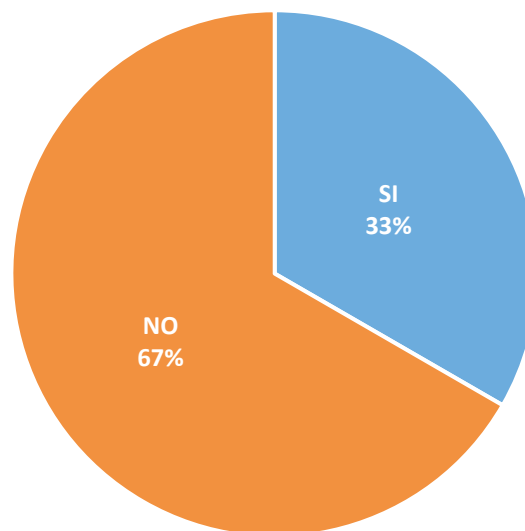
7. Personas en el dircomato de otras organizaciones contado el Dircom



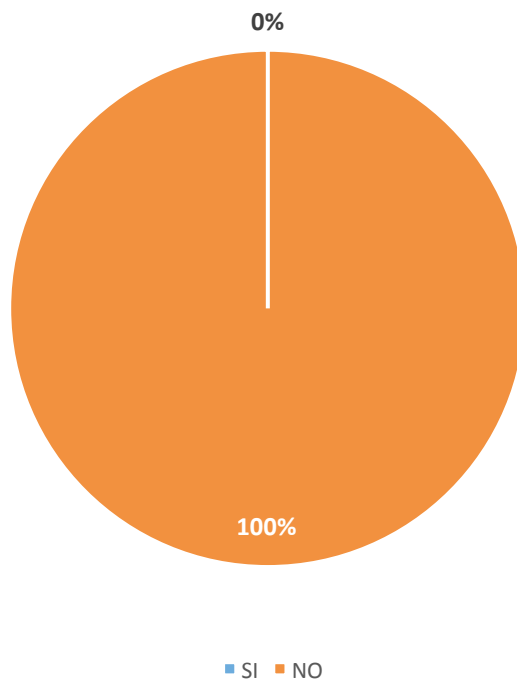
8. Plan de comunicación en otras organizaciones



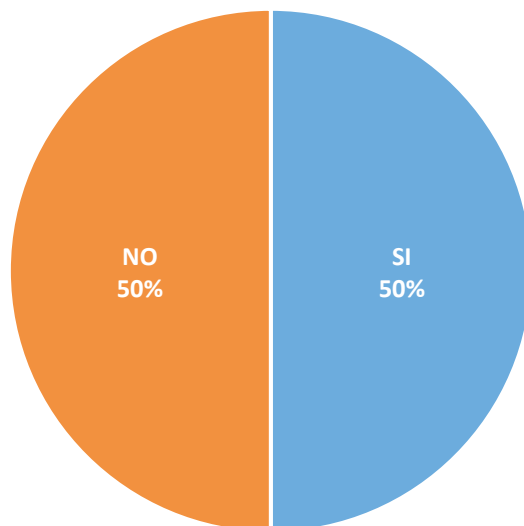
9. ¿Se comprende así mismo en su función, como Dircom? (en otras organizaciones)



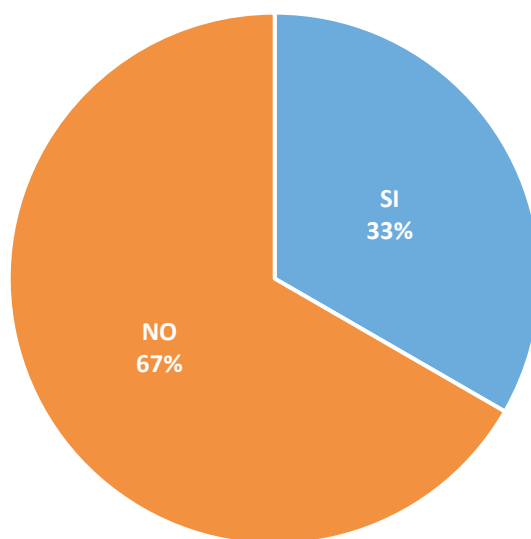
10. Se usa el término Dircom (otras organizaciones)



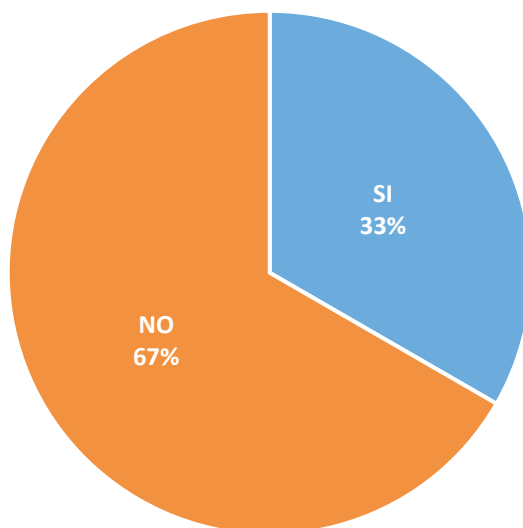
11. Se usa el término Jefe de prensa, con las funciones clásicas (otras organizaciones)



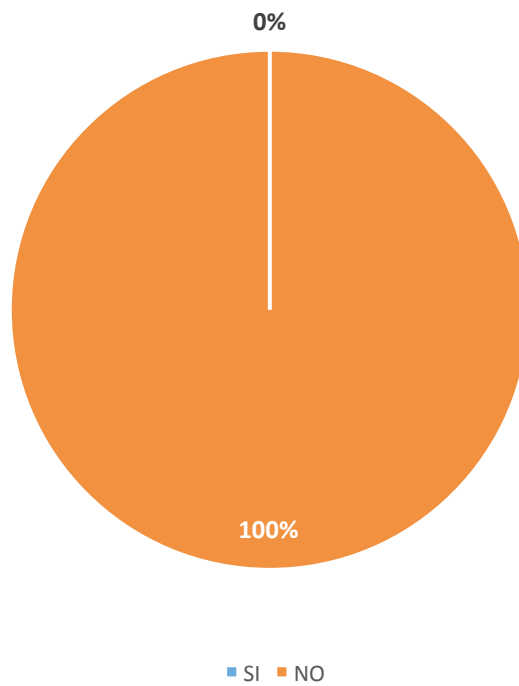
12. Se usa el término Jefe de prensa pero con la filosofía Dircom (otras organizaciones)



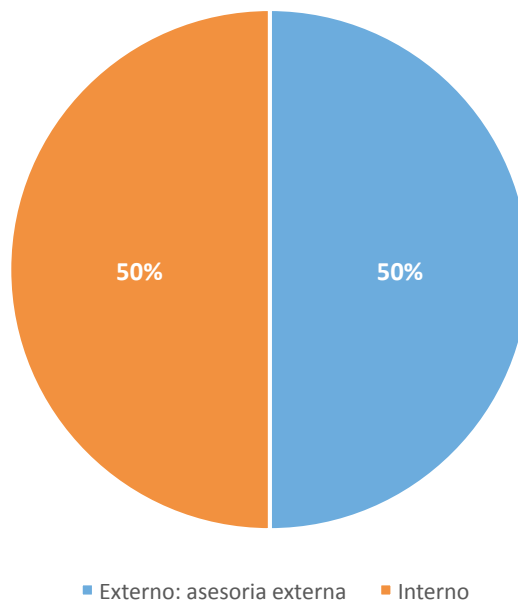
13. El Dircom es también el Jefe de Prensa (en otras organizaciones)



14. El Dircom es una persona distinta al Jefe de Prensa (en otras organizaciones)



15-16. Tipo de Dircom (en otras organizaciones)



7.8.1.3 Análisis por ámbitos del dircom y su Dircomato según la cartografía del SISTEMA dircom de Joan COSTA a partir de datos anexo 29.

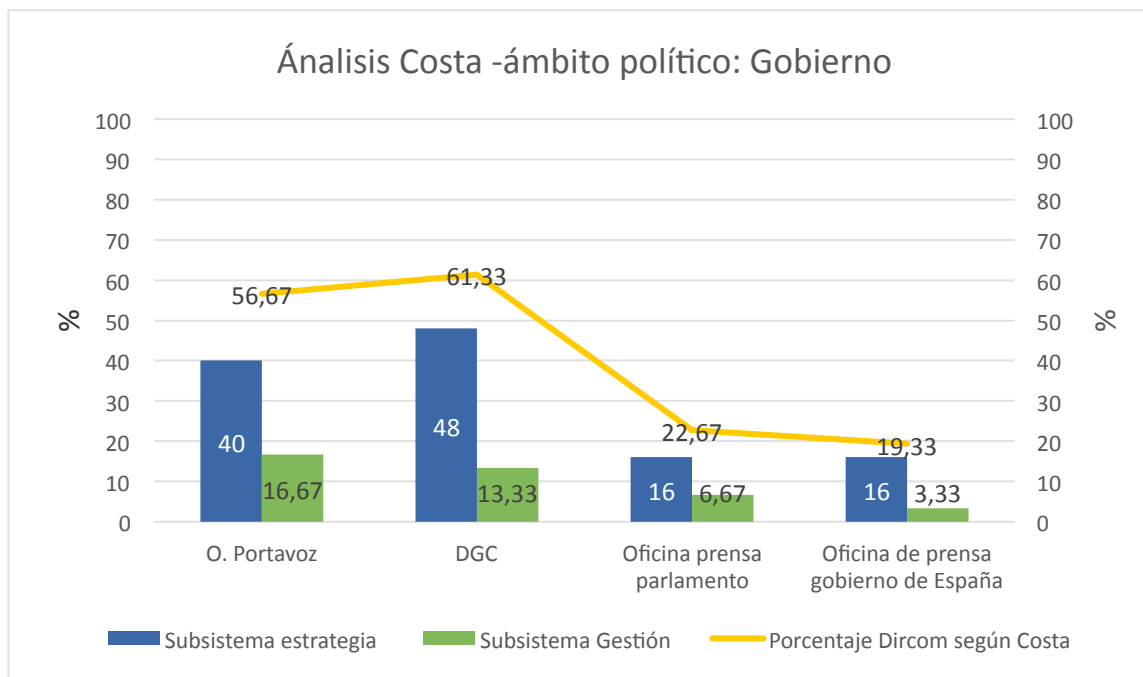
Este cuadro pertenece al punto 5 del ANEXO 29. Siguiendo a Costa⁵⁵⁶, los dos grandes capítulos que centrarían el 80% del trabajo del dircom sería:

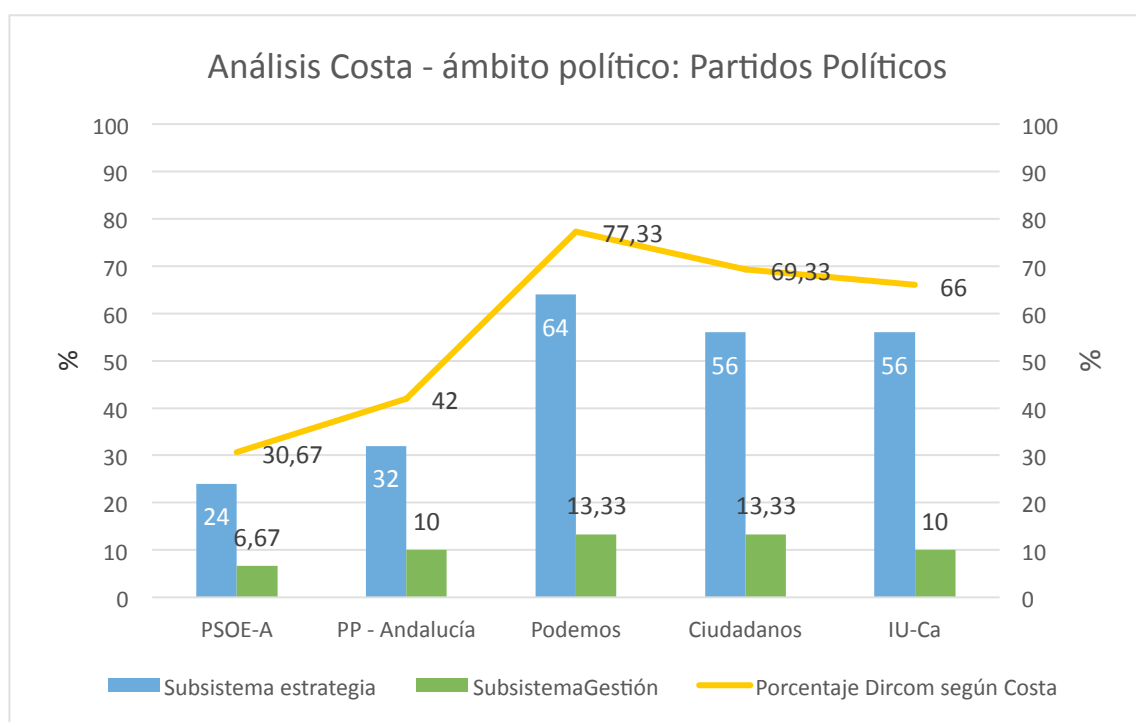
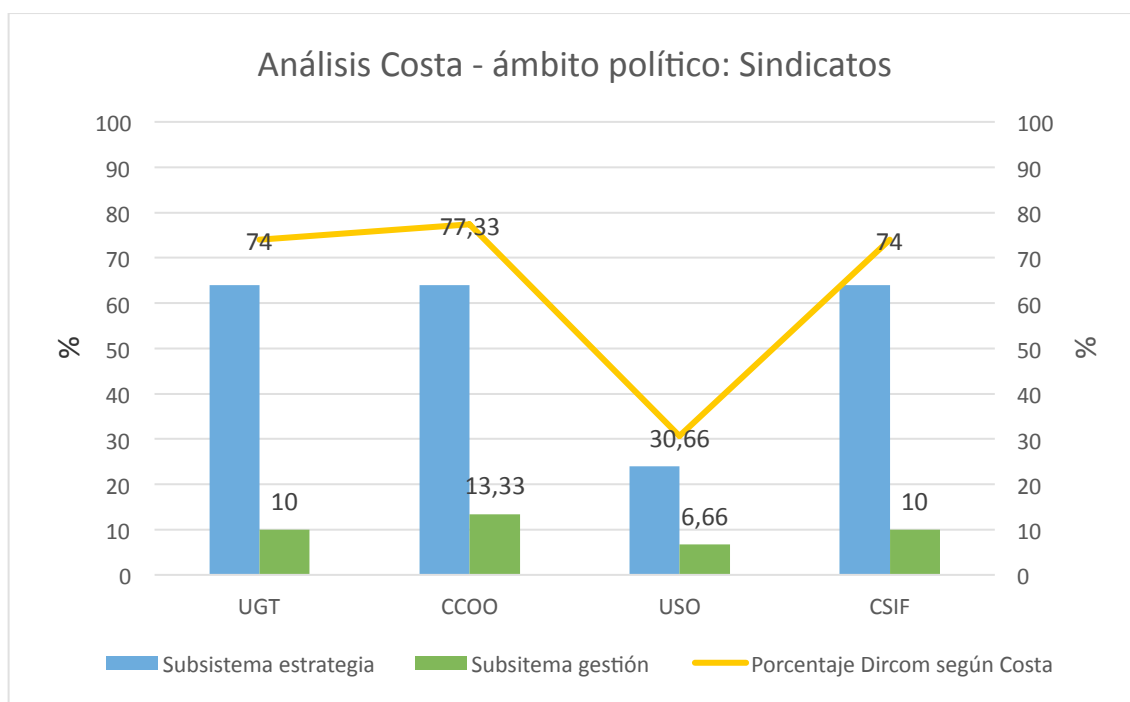
1. Subsistema 3: La consultaría estratégica interna: desde los componentes 15,16 y 17.
2. Subsistema 3: La gestión estratégica de los activos intangibles: a través del circuito de los componentes ya comentados 19, 22, 23, 24, 25 y 26
3. El 20% restante lo ocuparía el Subsistema 4. Gestión.

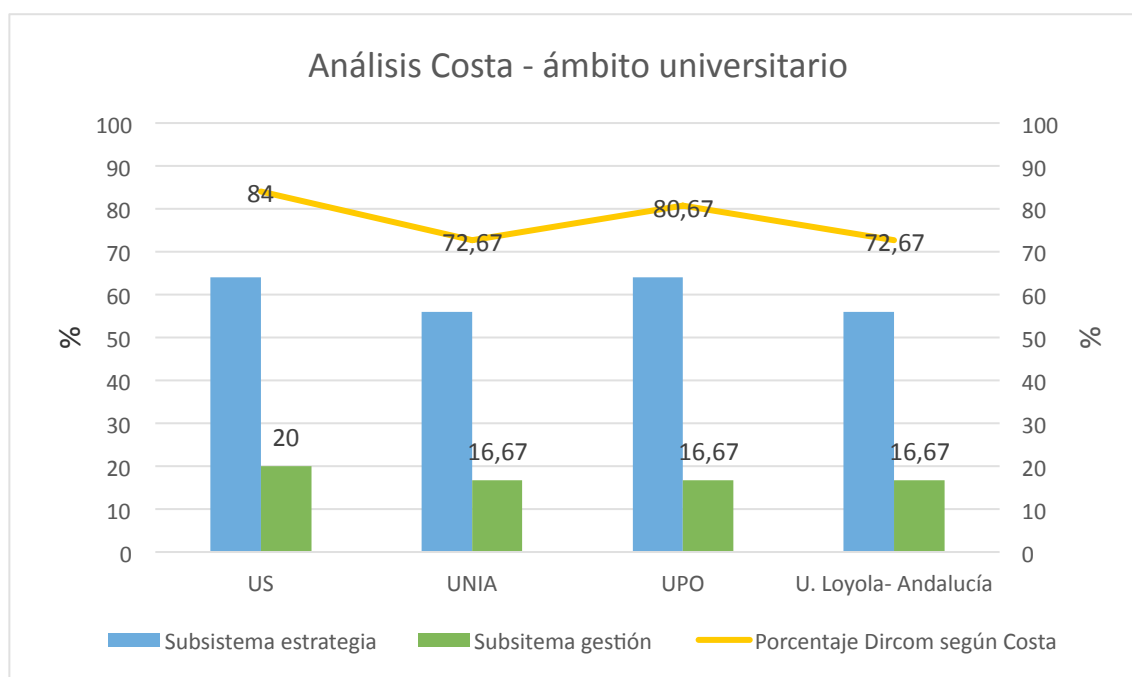
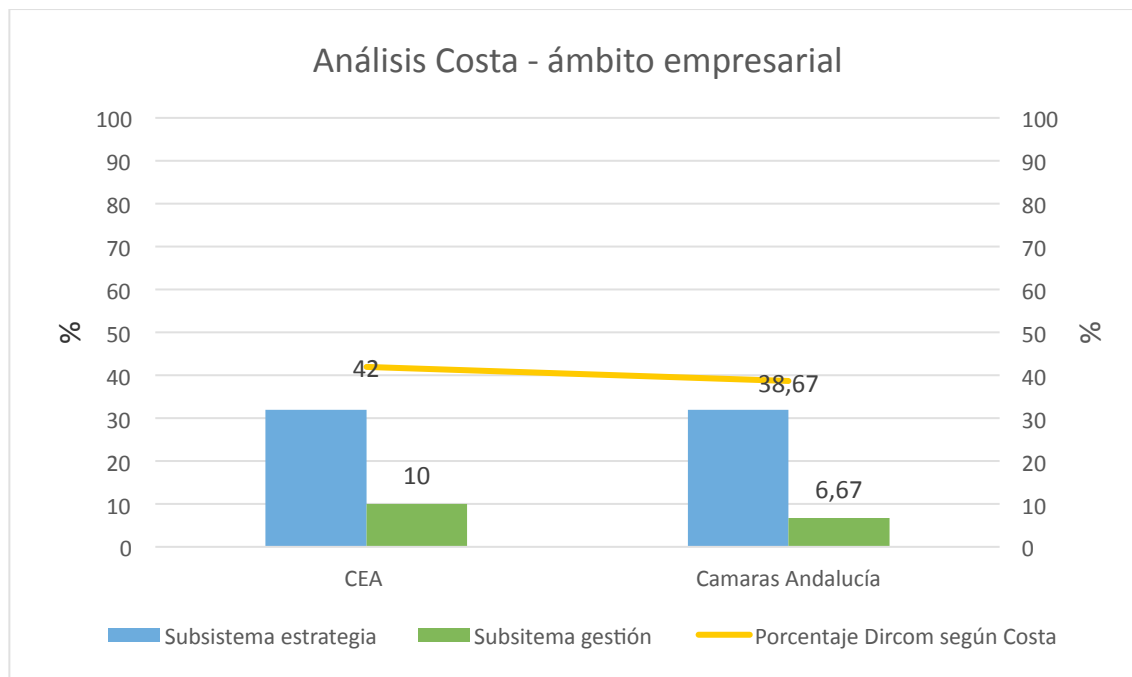
En este sentido el modelo dircom de Costa estaría formado por un 80% de Estrategia y un 20% de Gestión. Basándonos en esta distribución que define la identidad del dircom para Joan Costa, hemos analizado cada organización según el cuadro siguiente. El subsistema Estrategia estaría formado por 8 responsabilidades entre las que hemos dividido el 80%. El Subsistema Gestión estaría formado por 6 responsabilidades entre las que hemos dividido el 20%. Se ha identificado que responsabilidad realiza cada organización en la persona de su dircom.

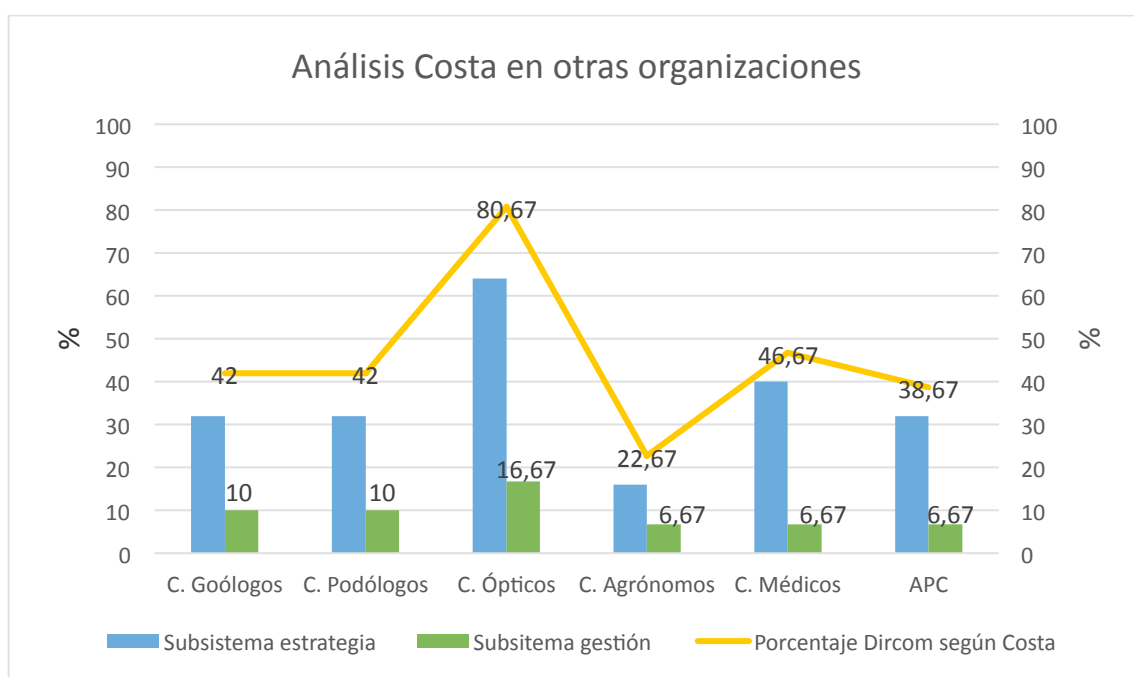
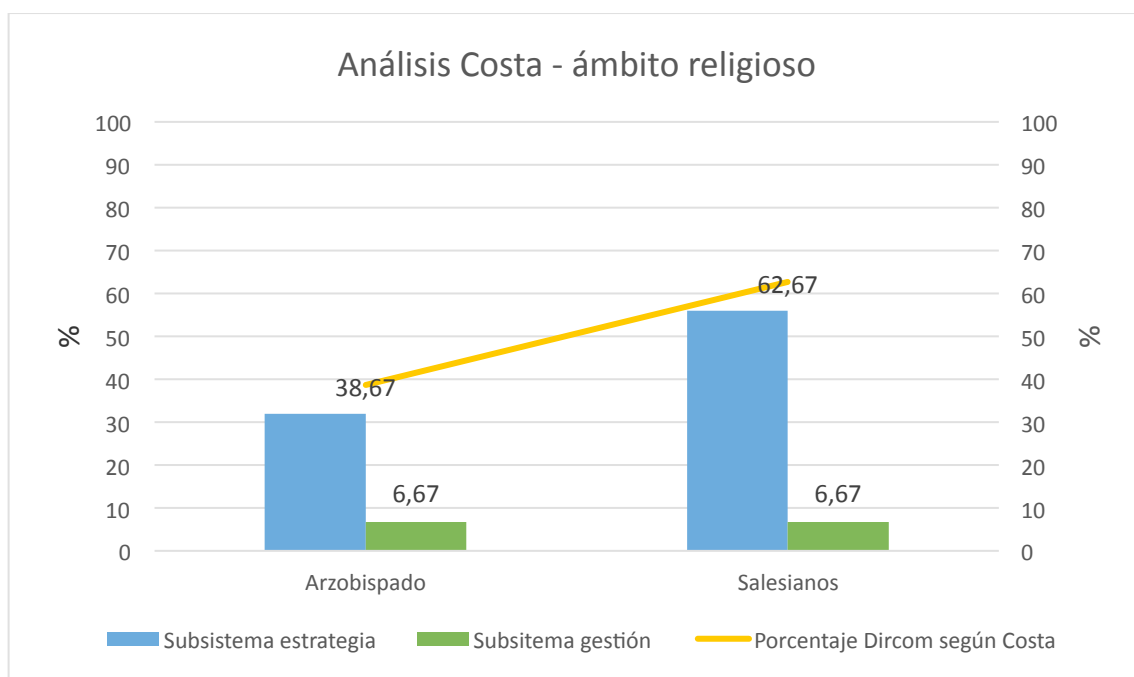
⁵⁵⁶ Costa, pág. 81.

Las principales responsabilidades del dircom según “El Paradigma dircom” de Joan Costa. (2015. pág. 81.)				
SUBSISTEMA 3. ESTRATEGIA				Responsabilidades primeras del dircom
	CONSULTORÍA ESTRATÉGICA INTERNA	Contribuye a la toma de decisiones estratégicas y asegura coherencia entre objetivos y círculo de intangibles	15	Gobierno Corporativo: El dircom pertenece a la Junta o Comité Ejecutivo.
			16	CEO: Dependencia del CEO o máximo ejecutivo. Refuerza su liderazgo. Portavoz.
			17	Directivos: El dircom pertenece a la junta directiva, consultor estratégico de otros directores
	CÍRCULO DE INTANGIBLES	Singulanzan a la organización.	19	Cultura organizacional
			22	Código Ético
			23	Imagen Pública
			24	Reputación Corporativa
			25	Marca corporativa
SUBSISTEMA 4. GESTIÓN				Responsabilidades departamental, puntuales o no permanentes
	A través de la Gestión estratégica de la Consultoría y de los activos intangibles se proyecta en el Subsistema 4 de Gestión en general a través de las relaciones con los Stakeholders (nº20)		28	Teleacciones
			29	Marketing
			30	Asuntos Públicos
			31	Investigaciones
			32	Planes estratégicos de comunicación
			33	Gabinete de crisis









8. CONCLUSIONES

1.

La irrupción de la Sociedad de la Conversación.

El paradigma propuesto por Manuel Castells de la Sociedad Red nos permite comprender la sociedad como un entramado de conexiones en red. La emergencia de la Sociedad Red, gracias al desarrollo tecnológico y en especial al desarrollo de los Medios de Autocomunicación de Masas, posibilita una multiconexión multidireccional de todos con todos. La irrupción de las redes cibernéticas están posibilitando nuevas estructuras sociales donde encontrarse para compartir significados y mantener multiplicidad de conversaciones. Una característica de la globalización en el primer cuarto del siglo XXI es la consolidación de una constante conversación deslocalizada y atemporal. A las tradicionales definiciones de Sociedad de la Información y de la Comunicación añadimos ahora la Sociedad de la Conversación.

2.

Conectividad e interacción como conceptos claves.

El crecimiento de las Redes Sociales Cibernéticas basadas en Internet y en plataformas inalámbricas se han convertido en las herramientas decisivas para la transformación de la sociedad. Hoy es posible romper los límites del espacio y el tiempo para movilizar, organizar, deliberar, coordinar y decidir. Pero lejos de una visión puramente instrumental, Internet juega un papel fundamental como Medio donde encontrarse. ¿Volvemos a retomar el pensamiento de la *maclujana* Aldea Global? Internet más allá de una visión instrumental creando una atmósfera y una realidad que permite el funcionamiento de movimientos sin líderes, permitiendo una dinámica autómica interactiva en colectivos sociales actuales.

...Sociedad Red Autoconstruida, basada en la conectividad perpetua, convirtiendo el mundo real de nuestra época es un mundo híbrido.

3.

El dircom como nuevo perfil capaz de gestionar los significados y la producción simbólica.

La creciente importancia de los intangibles en la Sociedad de la Conversación ha tenido sus consecuencias en las organizaciones. Surge la oportunidad y necesidad de un perfil que sea capaz de gestionarlos. Esta figura puede ser el dircom con nuevas funciones. Con los tradicionales roles de coordinación de la Comunicación Integral entre otros, se ve desafiado a gestionar estos “*significados*” en las organizaciones, los cuales son los intangibles.

Sin duda, la transformación del entorno de las comunicaciones ha afectado a la forma de construcción de significados y al uso de los mismos. De este modo y siguiendo la idea de Manuel Castells la forma en la que pensamos determina el destino de las instituciones, normas y valores que estructuran las sociedades.

4.

La recuperación de la dimensión humana de las organizaciones a partir de la conversación.

En la creciente importancia de los intangibles para las organizaciones se recupera con fuerza el lado humano de esta nueva Sociedad de la Conversación, donde todos los actores en la sociedad son necesarios e importantes. Los nuevos Medios de Auto-Comunicación de Masas permiten la interacción, ofreciendo nuevas oportunidades para hacer escuchar la voz, la opinión y rescatar la “plaza pública”.

Ya no hay marcha atrás en la opción de este renovado modo de conversar a partir de la Comunicación Mediada. Fruto de esa conversación surgirá un conocimiento compartido que será el contenido básico que tendrá que conocer y gestionar el nuevo modo de comprender la Dirección de Comunicación de una organización. Los Departamentos de Comunicación dedicados a coordinar la comunicación integral ven incrementado sus funciones. Se trata ahora de identificar los públicos, los rostros de los *stakeholders* preferentes para la organización y gestionar estas relaciones a través de renovados procesos comunicativos. Interesa analizar cómo se comparten y se crean estos significados entre los públicos estratégicos de las organizaciones en el nuevo contexto comunicativo de la Sociedad de la Conversación.

5.

Creación de un ecosistema comunicativo.

Siguiendo a la Escuela Europea de las Relaciones Públicas y la herencia de Matrat para el que era muy importante llegar a establecer un consenso y una conciliación de intereses entre los objetivos de la empresa y los intereses de sus públicos preferentes, ha de establecerse una oportunidad en el nuevo contexto comunicativo. La Comunicación es estratégicamente clave para establecer relaciones de confianza.

El interés por el cuidado del comportamiento corporativo y del reconocimiento de ese comportamiento por los *stakeholders* de una organización es clave para el establecimiento de las relaciones de confianza, fiabilidad y sostenibilidad. Cuidar el ecosistema comunicativo para la buena lectura de significados será prioritario entre las nuevas funciones confiadas al dircom.

6.

El enfoque relacional como perspectiva.

Es interesante el enfoque relacional en la perspectiva teórica que propone la Escuela de la Teoría Crítica especialmente al analizar las diferentes formas de capital usado por los individuos, la distribución de poder simbólico en las relaciones y de cómo las Relaciones Públicas, en cuanto dimensión del departamento que lleva la Dirección de Comunicación, puede contribuir de manera renovada a esta tarea de análisis. Esa perspectiva y enfoque relacional nos sirve como marco conceptual para comprender la nueva perspectiva del dircom, cuyo nuevo perfil, en su oportunidad y actualidad, es la de aquella persona capaz de liderar desde un enfoque relacional la lectura significativa de distribución de poder siendo el lenguaje el núcleo de su trabajo como productor simbólico.

El trabajo del dircom no puede perder de vista su función social, como manifiesta la Teoría Crítica, función que va mucho más allá de la dimensión empresarial tan presente en las escuelas europea y norteamericana.

7.

La visión estratégica como herramienta analítica para la gestión del cambio en las organizaciones en la relación con sus *stakeholders*.

La asunción de una visión estratégica aportada por la reflexión histórica de la Escuela Teórica de América ha sido la palanca de transformación de aquellos Gabinetes de Prensa que se encargaban únicamente de enviar información a los Medios de Comunicación Social, en particular con la Prensa. Hoy, un Gabinete de Comunicación asume funciones mucho más variadas y amplias gracias a esta visión estratégica en la gestión de la Comunicación Integral. Su preocupación contempla la relación con todos los grupos de interés y no únicamente los medios de comunicación. Desde este punto de visto, el Departamento de Comunicación es heredero e integra el corpus teórico de las Relaciones Públicas en una de sus definiciones clásicas como es la de cuidar las relaciones con los públicos.

Las Relaciones Públicas han enriquecido los antiguos Departamentos de Prensa y han hecho posible la emergencia en el nuevo contexto informacional de un nuevo organismo que contempla la gestión de la comunicación como un todo y que trata de integrar y dar coherencia a las acciones comunicativas alienándolas con los objetivos estratégicos de la organización. Se necesita constantemente una labor de investigación y evaluación que permita conocer los públicos preferentes. Esto ayudará a establecer programas adecuados de relación y comunicación concretos para fundamentar las relaciones satisfactorias con los públicos necesarios para la organización.

8.

Oportunidad y actualidad de un perfil dinámico para la Sociedad de la Comunicación.

La nueva concepción de las audiencias creativas en el contexto de una Sociedad en Red, que sigue creciendo, cuyas claves son la conectividad y la interacción, nos invita a seguir investigando y descubriendo los nuevos retos de un dircom. Una perspectiva dinámica es necesaria para identificar un perfil líquido que responda a las necesidades de la organización, ya que no existe una vía única de comprensión del dircom. Su identidad hay que verla en la evolución semántica que el recorrido histórico y teórico está produciendo sobre su figura con un perfil dinámico.

9.

En el ámbito político del Gobierno de la Junta de Andalucía.

La Oficina del Portavoz y la Dirección General de Comunicación Social de la Junta de Andalucía en su conjunto actualmente se complementan en todo lo necesario para identificarse como un Dircomato. Dentro de la cartografía de Costa, la Oficina del Portavoz como dueña del mensaje de la Junta de Andalucía se encuentra más en la zona de la estrategia. La Dirección General de Comunicación se halla más en virtud del cuidado y difusión de la identidad corporativa y de la publicidad en el círculo de gestión de los intangibles. Las dos también participan del subsistema de gestión. El organigrama interno de la Consejería a la que pertenece la Oficina del Portavoz y la DGCS podría reorganizarse de modo que el dircom fuese el Portavoz de la Oficina de donde dependiese la DGCS.

El Dircomato, que podría continuar con el nombre de Oficina del Portavoz, tendría el espíritu y la identidad del dircom. Proponemos un nuevo nombre a la Dirección General de comunicación como Dirección General de Medios y Reputación Institucional donde además de las funciones ya previstas se añadirían la medición de los intangibles de la marca Andalucía y la proyección comunicativa de la Oficina en global del Portavoz. Esta Dirección ofrecería también, junto con el análisis anual de Consumo de Medios y Publicidad del Barómetro de Andalucía, informes periódicos y públicos a la ciudadanía sobre el creciente paradigma cibernético y digital.

10.

En el ámbito político del Parlamento de Andalucía.

El organigrama del Parlamento no reponde desde la actual Oficina de Prensa a un desarrollo y transformación de un Dircomato, la cual cumple actualmente con creces las funciones encomendadas pero las necesidades actuales de conversación en la red, de mayor transparencia, de participación y de mayor organicidad entre varios servicios del organigrama del Parlamento pueden ofrecer la oportunidad para una propuesta de reorganización del organigrama desde la Comunicación como elemento estratégico.

La idea de Parlamento en Abierto puede verse favorecida con la creación de una Dirección de Comunicación del Parlamento de Andalucía de la Presidencia del mismo. Ese Dircomato tendría un dircom que estuviese en estrecho contacto con la Presidencia y su Gabinete y la Mesa del Parlamento. Tendría varios servicios: estaría dentro del Dircomato el servicio actual de la Oficina de Prensa con las funciones actuales, se integraría el servicio de Oficina de Relaciones Institucionales para el protocolo, se crearía la Oficina de Gestión y Transparencia para la medición de los intangibles del Parlamento de Andalucía con informes públicos y propuestas de mejora; mediaría y buscaría la coherencia de todas las acciones comunicativas “ad intra” y “ad extra”.

Esta nueva oficina trabajaría en relación con la Cámara de Cuentas y la Oficina del Portavoz de la Junta de Andalucía. De esta misma oficina colgaría el equipo que trabajaría la identidad corporativa, la marca del Parlamento así como la recogida de propuestas para la mejora de la identidad. Estaría en estrecho contacto con los servicios de Informática y Tecnologías.

11.

En el ámbito político de la Delegación del Gobierno de España.

Al estar la política comunicativa marcada desde los ministerios en Madrid, las competencias de la Oficina de Prensa en la sede de Sevilla de la Delegación de Gobierno de España están ya marcadas. Lo mismo para las otras sedes en España. En atención a la nueva realidad comunicativa del paradigma digital o cibernético se propone un nuevo organigrama de funcionamiento donde la Oficina de Prensa integre y exprese mejor en la figura del director de la Oficina las labores de un dircom respecto al delegado del Gobierno de España, en coordinación como ya se hace con el Gabinete del mismo y respecto a toda la institución.

La Delegación y subdelegaciones del Gobierno en Andalucía son poco conocidas por la ciudadanía y se hace sentir especialmente en momentos de crisis, como los hechos ocurridos en Sevilla en la Madrugada de la Semana Santa de 2017. Establecer con creatividad cauces permanentes con la ciudadanía podrían posicionar la misión de la Delegación del Gobierno estableciendo nuevos públicos preferentes, además de la Administración Central o Autonómica.

12.

En el ámbito de los grupos parlamentarios.

La estrategia política de los partidos con representación parlamentaria, la incertidumbre actual ante el cambio de tendencias políticas y el lastre de la crisis ha hecho posible más que por convencimiento, por falta de recursos la aparición del dircom. Crece el Gabinete de Comunicación en cuanto Dircomato itinerante como sucede en IU-CA y con visión nutrida de ideas académicas en torno al actual horizonte comunicativo. La figura de un dircom que piense y que esté constantemente junto al líder o coordinador general del partido aparece en el PP-A, Ciudadanos, Podemos e IU-CA. La función de Oficina de Prensa no ocupará todo el tiempo de dircom, que, si los recursos lo permiten, puede estar concentrado en otra persona como en Podemos o PSOE-A. La unificación de la comunicación regional de los partidos desde el Parlamento es una realidad en PP-A, Podemos, Ciudadanos e IU-CA. PSOE-A todavía puede mantener una división de tareas comunicativas entre la sede regional del partido y su grupo parlamentario.

Se propone un equipo único en dos sedes, con un coordinador único de Comunicación y con sede en el parlamento. La separación de la gestión de la Comunicación de la acción o del pensamiento político puede tener como peligro la tecnificación o utilitarismo de la información. En este sentido la opción de Podemos en su documento “En Mareas”, donde aparece la imagen de un partido en movimiento se nos presenta muy interesante para la concepción de una Comunicación vista como acción política y al mismo nivel que otras secretarías. El organigrama de Podemos es muy adecuado para la gestión de la incertidumbre y la cohesión del mensaje del partido. La interacción que ofrece la red e internet como instrumento de comunicación nos abre al paradigma de la

conversación con los simpatizantes o no, afiliados o no del partido. En el paradigma de la conversación en esta etapa digital los recursos que ofrece la red como *Facebook live*, *twitter* y especialmente *Instagram* está ofreciendo muchas posibilidades para hacer llegar el argumentario y convertir en portavoces del partido a una multitud coral favorecida por la creciente desintermediación de los medios convencionales. El PP-A, IU-CA y especialmente los canales en Instagram que ofrecen las secretarías del Consejo Coordinador de Podemos son unas fuentes de información y de motivación a la acción.

13.

En el ámbito de los Sindicatos qué nos dice el dircom.

Las tablas de análisis nos han mostrado la importancia de la Comunicación históricamente en los tradicionales Sindicatos de clase y la vanguardia en la que se encuentran. Especialmente y en este orden: CCOO-A, UGT-A y CSIF. La importancia de crecer en reputación ante la situación vivida en estos últimos años ha hecho que la Comunicación se esfuerce en narrar el buen funcionamiento al que se está sometiendo la revisión de la organización y la necesidad de establecer cauces fluidos con la ciudadanía. Destaca el nuevo canal de *Facebook Live* de UGT y la propuesta de elaboración por CCOO del Manual de Gestión de la Comunicación Interna que recuerda nuestras reflexiones teóricas de gestión por círculos concéntricos. Así la estrategia y la gestión de la Comunicación presenta un perfil muy parecido a los que Joan Costa propone en su cartografía. Especialmente la alienación de la Comunicación respecto a los valores que identifican a cada organización se destaca en estas tres organizaciones.

USO-A ha perdido en su proceso de reorganización su estructura comunicativa básica y está ahora en reflexión.

La gestión de la comunicación interna a modo de círculos concéntricos se propone como un modo de fortalecer las organizaciones y de proyectarlas a la sociedad. Todavía se muestran más en su dinámica en el paradigma *broadcasting* con acciones decididas hacia la mayor extensión de los medios propios que el paradigma digital demanda.

14.

En el ámbito de las Universidades qué nos ofrece el dircom.

El predominio del perfil femenino y la transformación del Dircomato en estos últimos años destacan en este ámbito. En contextos de estrategia como la mayor internacionalización y la apuesta por el paradigma digital o cibernético, como sucede en la Universidad de Sevilla, ofrecen un horizonte muy interesante para la búsqueda de un modelo de Dirección de Comunicación Conversacional.

Las transformaciones del organigrama como en la UPO o la creación de un nuevo Dircomato como en Loyola son signos de los retos y nuevas oportunidades que cada organización está afrontando. El valor de contar con la experiencia y visión del Dircomato de la UNIA puede ofrecer perspectivas que enriquezcan el trabajo en común.

La competencia en el sistema universitario andaluz y en el contexto universitario internacional con la dictadura de los ranking está favoreciendo un debate donde la Comunicación en las Universidades está pasando a ser considerada más estratégicamente. Iniciativas como el Plan de Comunicación conjunto de la Asociación de Universidades Públicas de Andalucía (AUPA) ofrecen también un camino estratégico y de creación posibles monitores para la valoración de los intangibles de estas Universidades. Otro camino estratégico propuesto por la Universidad de Sevilla y la UNIA va en la línea de seguir avanzando en los productos audiovisuales y en los repositorios de los mismos en canales conjuntos donde empresa y Universidad, como señala la Universidad de Sevilla, se encuentren. La internacionalización es sin duda el salto cualitativo y cuantitativo donde la Comunicación en este ámbito tiene mucho que aportar.

15.

En el ámbito de las empresas qué nos expresa el dircom.

La crisis ha afectado a estas dos organizaciones analizadas. El adelgazamiento organizativo de la CEA ha tenido en su plan estratégico, con la renovación de los Estatutos, y la puesta en valor de su código ético y buen gobierno la base para desarrollar una Comunicación Transparente a la Administración Pública y a la Sociedad. El hecho de ser interlocutor de la Junta de Andalucía, frecuentemente junto con los dos grandes Sindicatos de clase, refuerza su proyección mediática y reputación corporativa. La Comunicación tiene que estar asentada en los valores intangibles que son la puerta de relaciones productivas con el entorno. La imagen de la firma del *Pacto Andaluz por la Industria*, con 300 representantes del tejido económico, empresarial y social andaluz, y que tiene entre sus objetivos la movilización de 8.000 millones de euros y la recuperación de los niveles de empleo en este sector previos a la crisis necesita de un fortalecimiento de su equipo de Comunicación que en este momento está externalizado en la persona de un dircom consultor externo. Es urgente para este periodo que se presenta recomponer el organigrama de la CEA donde la Comunicación sea comprendida más allá de la difusión de información, con personas dedicadas y siendo pionera en la conversación del paradigma digital o cibernética como apuntaba su actual Presidente en una charla sobre el desafío digital. Para este desafío y el otro gran reto de la Internacionalización es muy importante la gestión de la Comunicación.

El reciente premio concedido al Consejo de Cámaras de Andalucía por su camino emprendido de apoyo a la internacionalización de las empresas andaluzas forma parte del Plan Estratégico de Internacionalización de la economía andaluza “Horizonte 2020”. Se propone tanto a la CEA como al Consejo de Cámaras de Andalucía la elaboración de planes

formativos para la formación de Dircomatos en las empresas andaluzas para fortalecer y gestionar los intangibles. De la jefatura de Prensa hay que dar el paso a la gestión estratégica de la Comunicación incorporando los intangibles y ayudando a las medianas y grandes empresas a descubrir la oportunidad del dircom corporativo o consultor.

16.

En el ámbito religioso qué nos encauza el dircom.

En un mundo complejo y lleno de incertidumbres las organizaciones necesitan dialogar para crear redes de confianza que legitimen su presencia, utilidad y aportación al bienestar de la sociedad. Los extremismos que provienen a nivel planetario y tienen origen en elementos religiosos deben de ser afrontados desde el diálogo y la creación de una Cultura del Encuentro. En su proyección comunicativa, las organizaciones religiosas analizadas tienen capacidad para esta contribución y diálogo con todos los actores sociales. La gestión de la Comunicación en la persona de sus dircom y Dircomatos ofrece oportunidades para iniciar el proyecto de crear esa Cultura Coral de la Comunicación desde la gestión de su comunicación interna proyectada por esa propuesta de círculos concéntricos.

La reflexión sobre el papel de la Comunicación como misión, no solamente como utensilio técnico está favoreciendo la idea de Comunicación como “acompañamiento”, como sucede en el el Arzobispado de Sevilla.

Se propone un avance más de la comunicación en cuanto concepto en el organigrama de ambas organizaciones. El nuevo paradigma digital o cibernético ofrece muchas oportunidades en el desarrollo de Medios propios como el crecer más en la relación en alianza con los Medios convencionales. Y especialmente se propone a estas dos instituciones que sean pioneras en transmitir la potente idea de Cultura del Encuentro como plaza para el diálogo interreligioso y el encuentro de todos creyentes y no creyentes en la Aldea Global. Andalucía por su Cultura de Acogida es tierra fértil de esta idea.

17.

En el ámbito de otras organizaciones.

De las 27 organizaciones analizadas, solamente cuatro no tienen Dircomatos Corporativos internos. Uno en la CEA y los otros tres en los Colegios Profesionales de Andalucía. Lo que en un primer momento se presentaba en esta investigación como un déficit se ha convertido en una oportunidad para descubrir cómo se integran tres consultoras externas en organizaciones tan específicas como son los Colegios Profesionales. De hecho, en la descripción que hicimos de los Colegios de Geólogos, Podólogos y Ópticos-optometristas es donde más nos hemos extendido porque nos interesaba descubrir los por qué de su propuesta ofrecida a las necesidades de Comunicación. Ahí se destaca lo siguiente: la visión periodística en los geólogos y su comprensión de la Comunicación como relación. El factor confianza y conocimiento profundo de la organización en el asesoramiento de los podólogos, capaz de generar nuevas sinergias y acciones, la integración del dircom consultor externo y propuesta de integración en el organigrama como ocurre en el Colegio de Ópticos-optometristas, la diferenciación de Comunicación de canales según públicos y el incremento de la importancia del valor de la Comunicación en los órganos directivos. Y especialmente la transformación de una Comunicación pensada en clave de difusión y publicidad a ser concebida como intangible que necesita ser pensada y estratégicamente colocada en los planes de gobierno de los Colegios para alcanzar sus fines.

18.

El valor de la proximidad en la proyección comunicativa andaluza.

La Cultura de la Transparencia es una oportunidad para generar confianza y encuentro. El perfil del dircom ayudará a la organización a leer con mayor profundidad la situación anímica de la sociedad. Se habla de inteligencia emocional como una dimensión que toda persona debe gestionar y aprender a usarla en cuanto competencia. El dircom a partir de la Comunicación puede ayudar a gestionar la inteligencia emocional de la organización a partir de la creación de instrumentos que ayuden a la identificación y gestión de los intangibles. Detectar en la conversación de los públicos las preocupaciones será crucial para prevenir crisis. La empatía genera proximidad. Hay un modo de ser empático en los dircoms. Así se ha detectado en nuestra conversaciones para hacer esta investigación. Cada dircom ha dado lo mejor de sí para clarificar, ofrecer sus puntos de vistas, con sus ideas fruto de la experiencia. No hay dogmas, ni ideas prefijadas. Todo está en continuo movimiento y diálogo con la organización y con la sociedad. El dircom no tienen tiempos para él porque desborda los horarios de trabajo. Se necesita reconocimiento y revalorización. Antes que cambiar el organigrama, hay que que cambiar el concepto de Comunicación como el más alto valor intangible que posee el ser humano. Porque comunicar es estar en relación. La Cultura Digital o cibernética nos hace estar a la distancia de un clic de todo. La Cultura Andaluza, transida de encuentro por su recorrido histórico, aportará y enriquecerá un Dircomato hecho de Interculturalidad, de Interreligiosidad, de Compromiso con los más débiles, de voz profética ante paradigmas dominantes con déficit de Humanidad. El dircom debe ser la voz y el testigo que rescata las conversaciones más débiles cuya conversación ha quedado apagada por la tiranía del mercado que ha propiciado esta crisis económica. Un Dircomato comprometido con la sociedad buscará primero los valores y lo demás se dará por añadidura.

19.

La variedad terminológica del responsable de Comunicación.

La trayectoria e idiosincracia de las organizaciones, hace que se usen diferentes palabras para el responsable de la gestión de la Comunicación. En los contextos políticos es más normal el uso de jefe de Prensa. También el de secretario técnico de Comunicación. Lo que sí es cierto es que los más veteranos han visto incrementadas sus funciones que tenía en su tiempo al comenzar en la Oficina de Prensa. Esto es signo del movimiento y de la demanda comunicativa. La reducción de personal y la rentabilidad de los puestos ya ocupados han mermado también en la calidad y gestión del tiempo dedicado a la Comunicación. Sin embargo la creatividad ha hecho posible descubrir nuevos cauces de participación no explorados por los partidos. Especialmente en los partidos nuevos como Ciudadanos y Podemos la opción por la red y el encuentro en ella para conversar forma parte de sus ADN. Lo importante es que vaya creciendo la figura del dircom o con otro nombre pero siempre con las características apuntadas en el capítulo 5 de esta investigación. También que vaya creciendo la comprensión del Dircomato, más allá de las funciones de Prensa, como ya sucede en todos menos en el PSOE-A. Tampoco es que esto sea negativo. Pueden convivir diversos modelos dependiendo de los intereses de la organización. Nosotros proponemos el Dircomato en toda su expansión y movilidad por creer que se responde mejor a la complejidad e incertidumbre. Sobre gustos, Ciudadanos prefiere jefe de Prensa, pero su visión e identidad se sitúan más en el espíritu de estrategia del dircom.

20.

El ADN periodístico del dircom.

Tanto en el origen profesional de la mayoría de los que han formado parte de esta investigación como la visión comunicativa que aportan, rezuma el pozo del cuerpo del periodista. No se renuncia en los responsables de la Comunicación al rigor de la fuentes, al criterio periodístico de lo noticiable, al disfrute de la redacción, a la narración de los detalles con agudeza y a la búsqueda de la verdad. La aparición de narradores competidores en las redes, en una creciente audiencia opinadora, lejos de amedentrar la figura del dircom, cuestiona más sobre cómo ser más profesional y poner en valor el ejercicio del Periodismo. Dar calidad al Gabinete de Comunicación y convertirlo en fuente fiable de verdad sobre la organización requiere trabajar con profesionalidad y establecer relaciones de confianza, estables y fluidas con los periodistas de Medios, lo cual encontramos especialmente subrayado en la Oficina del Portavoz de la Junta, en la Dirección General de Comunicación de la Junta de Andalucía, en la Delegación del Gobierno de España, en la Oficina de Prensa del Parlamento, en el jefe de Prensa del PSOE-A, en el dircom del PP-A, Consejo Andaluz de Cámaras, en el Colegio Oficial de Geólogos de Andalucía y en la Asociación para el Progreso de la Comunicación, en la directora de la Oficina de Prensa de la UNIA y en la Unidad Técnica de Comunicación de la UPO. El Periodismo es la sabia capaz de nutrir con creatividad nuevas expresiones y manifestaciones en el modelo del dircom según el tipo de organización para la que trabaja. Nunca puede faltar el Periodismo como base.

21.

La gestión de la transparencia como oportunidad.

Todos las organizaciones estudiadas poseen el Portal de Transparencia disponible. El deseo de avanzar en la legitimidad social y en las relaciones de confianza, hacen que se expresen con otras palabras aunque no se verbalicen en los dircom de estas organizaciones el deseo de favorecer desde la comunicación la reputación. Cohesionar el mensaje de la organización hacia dentro y hacia fuera en contextos de incertidumbres requiere de alianzas y de diálogo permanente con los públicos. Avanzar hacia estrategias compartidas requiere tomarse en serio la búsqueda de instrumentos que sostengan narraciones compartidas sobre las organizaciones. La visión de la audiencia tiene que formar parte de la definición de la identidad que hace de sí misma la organización. De ahí que se haga necesario establecer definidores que establezcan medidas cualitativas y cuantitativas que verifiquen el reonomiento de todos los públicos, donde la organización es una multitud de públicos más en diálogo multi y pluriconversacional con otros públicos externos.

La división interno y externo también está en crisis. Se ha desarrollado mucho la medición del valor de audiencias cuantificable en el *clipping* diario. Necesitamos monitorizar las conversaciones. Esta preocupación de la Universidad de Sevilla en la persona de su dircom nos ofrece nuevas pistas. Y hoy estas conversaciones están en la red. Una posible investigación posterior podría buscar indicadores para una lectura cualitativa y significativa. Entramos en el terreno de la Semiótica y de instrumentos fiables para este objetivo. Se abre un horizonte.

22.

Organizaciones en aprendizaje y continua conversación.

Desde que comenzó el estudio de campo a inicios de 2016 a través del diálogo con los dircoms de las organizaciones, cada uno de ellos me ha mostrado su visión de la organización y el servicio que prestan. Algunas de ellas, como Podemos, UGT-A, CCOO, UPO estaban en proceso de reorganización y planteamiento. El devenir será alcanzar nuevos objetivos que se concretarán en líneas de trabajo para los próximos años.

Parece que la economía seguirá mejorando. Es el momento para aprovechar desde los Dircomatos para establecer una Cultura de la Comunicación que se traduzca no solo en cambios en los organigramas directivos, sino en la concepción de un Dircomato como corazón y motor de esta cultura. Se hace necesario aprender a conversar en el paradigma digital cibernético y enseñar a conversar. Nos jugamos una ciudadanía activa y participativa. El contexto popularmente conocido como posverdad es una oportunidad para establecer cauces de diálogo, de información, de compartir contenidos, de crear argumentario. El modelo comunicativo establecido por el grupo parlamentario Podemos-Andalucía es, a nuestro parecer, el camino mejor que favorece una Comunicación de Cercanía o Proximidad. Estar siempre en movimiento, como el gabinete de IU-CA, garantiza también la cercanía que da voz y conversación a los que no la tienen. Y las redes son en este momento la mejor alianza para conseguir esta conversación y aprendizaje.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. Preámbulo

En este capítulo se recoge la bibliografía citada en el texto, a pie de página y posteriormente en sus correspondientes capítulos, así como la bibliografía denominada complementaria.

Para la clasificación de las fuentes bibliográficas, cibernéticas y hemerográficas hemos seguido las recomendaciones y la propuesta metodológica de los doctores José Manuel Gómez y Méndez y Sandra Méndez Muros presentada durante los días 27 y 28 de mayo de 2005 en la reunión científica de la Sociedad Española de Periodística (SEP), en la Universidad de Santiago de Compostela⁵⁵⁷, dentro de las directrices de la APA.

9.2. Bibliografía utilizada en la tesis.

Se recoge en esta “*Bibliografía citada*” cuantos libros y documentos, tanto en papel impreso como en sistemas cibernéticos, fueron utilizados a lo largo de la investigación y que tuvieron utilidad para la misma, los cuales a su vez se indican en las referencias a pie de página.

9.2.1. Publicaciones unitarias.

9.2.1.1 Impresas.

⁵⁵⁷ GÓMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel y MÉNDEZ MUROS, Sandra: "La incorporación cibernética a las referencias bibliográficas en la investigación periodística" en LÓPEZ GARCÍA, X. y otros: *Investigar sobre Periodismo*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2005.

9.2.1.1.1. Libros.

AA.VV, *El Gran Retroceso. Un debate internacional sobre el reto urgente de reconducir el rumbo de la democracia*. Planeta Libros, Barcelona, 2017.

ACED, Cristina: *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC, Barcelona, 2013.

ÁGUILA OBRA, Ana Rosa del y PADILLA MELÉNDEZ, Antonio: *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*, textos mínimos. Universidad de Málaga, Málaga, 2002.

AIRA, Toni: *Los spin doctors. Cómo mueven los hilos los asesores de los líderes políticos*. Editorial UOC, Barcelona, 2009.

ALBERTO PÉREZ, Rafael: *Estrategias de Comunicación*. Ariel Comunicación, Barcelona, 2008 (4ª edición).

ALBERTO PÉREZ, Rafael y MASSONI, Sandra: *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Ariel Comunicación, Barcelona, 2009.

ALMANSA MARTÍNEZ, Ana: *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Comunicación Social-Ediciones y Publicaciones, Zamora, 2012.

ALMANSA MARTINEZ, Ana: *Publicidad y nuevas formas de comunicación local*, en LÓPEZ LITA, Rafael- DURÁN MAÑÉS, M^a Ángeles – FERNÁNDEZ BELTRÁ, Francisco: *La Publicidad Local*. Universitat Jaume I, Castellón, 2005.

ALONSO RODRÍGUEZ, Carlos: *Las claves de la comunicación en la empresa. Vene más comunicando mejor: la comunicación como clave del éxito empresarial*. Almuzara, Córdoba, 2011.

ÁLVAREZ, Timoteo: *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tenencias en gestión de negocios*. Díaz de los Santos, Madrid, 2012.

ARCEO Alfredo (coord.): *El portavoz en la comunicación de las organizaciones*. Publicaciones Universidad de Alicante, Alicante, 2012.

ARTERO, Juan Pablo: *Competencia, medios y revolución digital: ¿una relación imposible?*, en MEDINA Mercedes (coord.): *La audiencia en la era digital*, Editorial Fragua, Madrid, 2015.

ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN: *La Dirección de Comunicación en las administraciones públicas. Retos y oportunidades*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 2007.

BAUMAN, Zygmunt: *Retrotopía*, Paidós, Barcelona, 2017.

BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicaciones en las organizaciones*. Eunsa, Pamplona, 2004.

BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de Comunicación*. Edipo, Madrid, 1993.

BONI, Federico: *Teorías de los medios de comunicación*. Aldea Global, Barcelona, 2008.

BYUNG-CHUL, Han: *El aroma del tiempo. Un ensayo filosófico sobre el arte de demorarse*. Herder, Barcelona, 2015.

CANEL, María José: *Comunicación de las instituciones públicas*. Tecnos, Madrid, 2007.

CARBONELL, José M^a: *El futuro de la comunicación. Redes, medios y poder*. Editorial UOC, Barcelona, 2012.

CARDOSO, Gustavo: *Sociedad Red*. Editorial UOC, Barcelona, 2009.

CASTELLS, Manuel; TUBELLA, Inma; SANCHO, Teresa y ROCA, Meritxell: *La transición a la sociedad red*. Editorial UOC, Barcelona, 2007.

CASTELLS, Manuel:

- *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial. Madrid, 2011 (3^a. edición), volumen I: *La sociedad red*.
- *La sociedad red: una visión global*. Alianza Editorial. 2004.
- *Comunicación y poder*. Alianza Editorial. Madrid, 2011.
- *Redes de indignación y esperanza*. Alianza Editorial, Madrid, 2012.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio: *Relaciones públicas. Teoría e historia*. UOC, Barcelona, 2009.

CERVERA FANTONI, Ángel Luis: *Comunicación tota*. ESIC, Madrid, 2005.

COSTA, Joan:

- *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
- *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, Barcelona, 1999.
- *La Comunicación 10 voces esenciales*. CPC Editor, Barcelona, 2010.
- *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. CPC Editor, Barcelona, 2010.
- *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. CPC, Barcelona, 2010.
- *DirCom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Publicacions Universitat de Valencia, 2009.
- *El Paradigma DirCom. El nuevo mapa del mundo de la comunicación y el management estratégico global*. CPC Editor, Barcelona, 2015.

LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.

CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. y BROOM, Glen M.: *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*. Gestión 2000, Barcelona, 2006.

D'ADAMO, Orlando, GARCÍA BEAUDOUX, Virgilia y FREIDENBERG, Flavia : *Medios de Comunicación y Opinión Pública*. McGraw-Hill, Madrid, 2007.

DÍEZ FREIJEIRO, Sara: *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Editorial Ideaspropias, Madrid. 2006.

ENRIQUE, Ana M., MADROÑERO M. Graciela, MORALES Francisca y SOLER, Pere: *La planificación de la comunicación empresarial*. Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de publicacions, Bellaterra, 2008.

ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana – MORALES SERRANO, Francisca (coords.): *Somos Estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gedisa Editorial, Madrid, 2015.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Maximiliano: *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas práctica*. Editorial Universitas, Madrid, 2011.

FREIXA MATA LLONGA, Ramón: “El Director de Comunicación” en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicaciones en las organizaciones*. Eunsa, Pamplona, 2004.

GARICANO, Tomás: “El Gobierno Corporativo y la Reputación Corporativa” en VILLAFÁÑE, Justo (coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.

GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación estratégica : las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004.

GREGORY, Anne – WILLIS Paul: *Strategic Public Relations Leadership*, Routledge, Oxon, 2013.

GRUNIG, James E. y HUNT Todd : *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión 2000, Barcelona, 2003.

HERRERA Manuel y BARQUERO José Daniel: *Redes Sociales. De metáfora a paradigma*, Furtwangen Editores, Fundación Universitaria ESERP, Barcelona, 2012.

HOLTZHAUSEN Derina R.: *Las Relaciones Públicas como activismo enfoques posmodernos*. Editorial UOC. Barcelona. 2016.

INVERNIZZI, Emanuele: *La comunicazione organizzativa: Teorie, modelli e metodi. Ristampa Emendata*. Giuffrè Editore, Milano, 2011.

L’ETANG, Jacque: *Relaciones públicas: conceptos, prácticas y crítica*. UOCpress, Barcelona, 2009.

LA PORTE, José María: “Introduzione alla comunicazione istituzionale”, en ZANACCHI, Adriano; LEVER, Franco; RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di): *La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche*, Elledici-Rai, Roma 2002.

LALOUX, Frededic: *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores, Barcelona, 2016.

LEVINE, Fredrick, LOCKE, Christopher, SEARLS, Doc y WEINBERGER, David: *El manifiesto Cluetrain*. Ediciones Deusto, Barcelona, 2008.

LÓPEZ TRIANA, Isabel: *Observatorio global de intangibles*, en VILLAFANE, Justo: *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.

LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.

LUCAS MARÍN, Antonio (ed.) : *La nueva comunicación*. Editorial Trotta, 2009.

MACÍA MERCADÉ, Juan: *Comunicación persuasiva para la sociedad de la información*. Editorial Universitas, Madrid, 2002 (2ª. ed).

MANTILLA, Kathy (ed.): *Historia de la Comunicación Corporativa en Cataluña*. UOC Ediciones, Barcelona, 2015.

MARTÍN MARTÍN, Fernando: *La comunicación empresarial e institucional*. Editorial Universitas, Madrid, 2012.

MARTÍN SERRANO, Manuel,

- *Teoría de la Comunicación, la comunicación, la vida y la sociedad*. McGrawHill, Madrid, 2009.
- *La producción social de comunicación*. Alianza. Editorial, Madrid, 2009.

MATILLA, Kathy: *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC, Barcelona, 2009.

MORA Manuel J. (ed.): *Fundamentos de comunicación institucional*. EUNSA, Pamplona 2009.

MORIN, Edgar: *Pensar la complejidad. Crisis y metamorfosis*. Universitat de Valencia, colección “Honoris Causa”, Valencia, 2010.

ONGALLO, Carlos: *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*, Editorial Dykinson, Madrid, 2007.

ORIHUELA José Luis: *Los medios después de internet*. Editorial UOC, Barcelona, 2015.

ORTNER, Maximiliano: *La construcción de las relaciones entre la organización y sus públicos. La comunicación relacional como herramienta para acercarse y comprender profundamente a los públicos de la organización*. Editorial académica española, Saarbrücken, Alemania, 2012.

PIZZOLANTE, Italo:

- *Gobierno corporativo: la revolución de la transparencia*, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.
- *Portavocía*, en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.

POZO LITE, Marisa del:

- *Cultura empresarial y comunicación interna : su influencia en la gestión estratégica*. Fragua. Madrid, 1997.
- *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Eunsa, Pamplona, 2007.
- “Comunicación interna y cultura empresarial” en BEL MALLÉN, José Ignacio (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicaciones en las organizaciones*. Eunsa, Pamplona, 2004.

PRADO Y CLAVELL, Sara de y MARTÍN DÍEZ, M^a Antonia: *Estructura de la Comunicación mundial*. Editorial Universitas, Madrid, 1996.

RAMOS, Natalia: “No hay buenas empresas para trabajar, hay buenas empresas” en VILLAFANE, Justo (coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.

RIESCO GONZÁLEZ, Manuel: *El negocio es el conocimiento*. Díaz de los Santos, Madrid. 2006.

SCHEINSOHN, Daniel: *Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2011.

SIERRA QUESADA, Carlos Eduardo: *La capacidad comunicacional. La competencia que deben incorporar los directivos y sus equipos de*

dirección para lograr la comunicación organizacional. Editorial Académica Española, Saarbrücken, Alemania, 2012.

SIMÓN, Santiago: “La Cultura corporativa como activo intangible: repercusión de los aspectos culturales en los procesos de fusión y adquisición” en VILLAFANE, Justo (coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.

SOTELO, Italo: “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones” en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004, pp. 35-56.

SOTILLO FRAILE, Sandra: “Modelos y buenas prácticas de gestión reputacional” en VILLAFANE, Justo (coord): *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.

TRIDENTE Giovanni – MATRONIANNI Bruno (eds.): *La missione digitale. Comunicazione della Chiesa e Social Media*. EDUSC. 2016.

TÚÑEZ, Miguel: *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social-Ediciones y Publicaciones, Zamora, 2012.

TUÑEZ, Miguel: “Relaciones con los medios de comunicación” en LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.

URZÁIZ y FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, Jaime: *De las Relaciones Públicas a la comunicación social integral. Nuevas estrategias comunicativa para las empresas e instituciones*. Editorial San Martín, Madrid, 1997.

VERD Joan M. – LOZARES Carlos. *Introducción a la investigación cualitativa. Fases, métodos y técnicas*. Editorial Síntesis, Madrid, 2016.

VILLAFANE, Justo:

- *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson, Madrid, 2011.
 - *Propuesta para una teoría de la reputación corporativa: la buena empresa*. Pearson, Madrid, 2012.
-

WAJCMAN, Judy: *Esclavos del tiempo. Vidas aceleradas en la era del capitalismo digital*. Paidós Estado y Sociedad, Barcelona, 2017.

WESTPHALEN, M.H: *La dirección de comunicación*. Ediciones el Prado, Madrid, 1993.

XIFRA, Jordi: *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Tecnos, Madrid, 2011.

9.2.2 Publicaciones periódicas.

9.2.2.1. Impresas.

9.2.2.1.1. Trimestrales

AVALOS, Carlos: “La estrategia de identidad de marca. Quién es, qué dice y cómo habla” en *Conexiones*. Revista Iberoamericana de Comunicación, Vol. 2, nº. 1, 2010.

CASADO MOLINA, A.; MÉNDIZ NOGUERO, A. y PELÁEZ SÁNCHEZ, J., "The evolution of dircom: from communication manager to reputation strategist " en *Communication and Society/Comunicación y Sociedad*. Vol. XXVI, nº. 1, 2013.

9.2.2.2. Cibernéticas.

9.2.2.2.1. Ediciones periodísticas no diarias.

AA. VV. : *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación*: <<http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-39060/nuevos-modelos-de-gestion-y-funcion-de-los-responsables-de-comunicacion-estudio>>.

AA. VV.: *La valoración del dircom desde la alta dirección*: <<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N20.pdf>>.

CASTILLO MANZANO, José; PEDREGAL, Diego J. y POZO-BARAJAS, Rafael: *Assessing fear of flying after a plane crash. The “Rainman” effect – Myth or reality?*: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699711001013>>.

COSTA J.: *Vicent Degot pionero de la Cultura Organizacional*:

<http://www.reddircom.org/boletin/Boletin_febrero/pdf/CONOC_Culturao rg_DEGOT.pdf>.

SIEMENS, George: *Conociendo el conocimiento*:

<http://recursos.cepindalo.es/moodle/file.php/190/docs_curso/saberMas/Siemens.Conociendoelconocimiento.pdf>.

9.2.2.2.4. Webs atemporales

AA. VV.: *El Barómetro Audiovisual de Andalucía. Informe 2015*.

<http://www.consejoaudiovisualdeandalucia.es/sites/default/files/publicacion/pdf/1605/baa_2015_ultimo.pdf>.

ACED, Cristina: *El perfil del dircom 2.0*:

<<http://cristinaaced.com/blog/2013/07/22/el-perfil-del-dircom-2-0-y-iv-las-areas-de-especializacion>>.

ALMANSA MARTÍNEZ, Ana:

- *Gabinetes de comunicación. Estudio sobre su presencia en las organizaciones*:
<<http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p223.pdf>>.
- *Marco conceptual de los gabinetes de comunicación*:
<http://www.revistalatinacs.org/10SLCS/actas_2010/Almansa.pdf>.
- *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*:
<<http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>>.
- *Relaciones públicas y medios de comunicación. Estudio del caso español*:
<<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%202%20Ana%20Almansa.pdf>>.
- *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz*. Tesis doctoral, Universidad de Málaga, 1993:
<<http://atarazanas.sci.uma.es/docs/tesisuma/16698526.pdf>>.

CARTES BARROSO, Manuel Jesús: “*Comunicar la Cultura del*

Encuentro : decálogo para un periodismo con dignidad”. en GÓMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel: *Derechos humanos emergentes y periodismo* (pp. 213-225). Sevilla : Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información, Universidad de Sevilla. 2014.

<<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/31054>>.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *Informe de la Sociedad de la Información 2016*. <http://www.fundaciontelefonica.com/arte_cultura/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/558/pág. N°9> .

MORALES SERRANO, Francisca: *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis doctoral defendida en la Universidad Autónoma de Barcelona en 2006:

<<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf;jsessionid=49DD99B3783E4A2C93884873CCE93D3B.tdx2?sequence=1>>.

9.3 Bibliografía complementaria.

Se recoge en esta “*Bibliografía complementaria*” cuantos libros y documentos, tanto en papel impreso como en sistemas cibernéticos, consultamos en el periodo inicial de focalización bibliográfica de la investigación, los cuales no tuvieron ninguna utilidad para la misma.

9.3.1. Publicaciones unitarias.

9.3.1.1. Impresas.

9.3.1.1.1. Libros.

AGOSTINELLI, Alessandro: “*Il valore della comunicazione in contesti organizzativi*”, in BUTERA, Renato – CANEVA, Claudia: *La comunicazione al servizio di un'autentica cultura dell'incontro. Percorsi di comunicazione*. Editrice LAS, Roma, 2014.

AGUIRRE ROMERO, María Javiera: *Ética de los medios de comunicación*. Editorial Herder, Barcelona, 2016.

AGUILÁ, José: *Hoja de Ruta para directivos: claves de excelencia en la nueva globalidad*. Gestión 2000, Barcelona, 2006.

ALJURE SAAB, Andrés: *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC, Barcelona, 2016.

ALMENARA ALOY, Jaume, ROCA PÉREZ, Xavier y ROMERO DELGADO, Marina: *Comunicación interna en la empresa*. UOC, Barcelona, 2005.

ALONSO LEACHE, Belén [et. al.]: *Relaciones en el entorno de trabajo*. Edebé, Barcelona, 2011.

AMBROSIO Giuseppe - BONACINA Riccardo (edd.), *Manuale pratico per la gestione delle organizzazioni non profit*, Etas Libri, Milano, 2000.

AMBROSIO Giuseppe - REGOSA Maurizio (edd.), *Comunicare nel non profit*, Carocci, Roma, 2004.

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE INGENIERÍA Y CONSULTORAS: *40 éxitos en comunicación*. Pearson, Madrid, 2003.

BARQUERO CABRERO, José Daniel y BARQUERO CABRERO, Mario: *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis : qué hacer antes, durante y después para proteger y salvar su empresa*. Profit, Barcelona, 2010.

BASSI Antonio - TAGLIAFICO Moira, *Il valore strategico della comunicazione nel project management: dal piano di gestione, ai report, alla chiusura del progetto*, Franco Angeli, Milano 2007.

BELL, Arthur H. y SMITH, Dayle M.: *Management communication*, Wiley, Hoboken, NJ, 2006.

BORRELL, Francesc: *Comunicar bien, para dirigir mejor*. Gestión 2000, Barcelona, 1996.

BORISOFF, Deborah: *Gestión de conflictos : un enfoque de las técnicas de comunicación*. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

BOU BAUZÁ, Guillém: *Comunicación persuasiva para directivos, directores y dirigentes*. Pirámide, Madrid, 2005.

BRIOSCHI, Edoardo : *Etica e deontologia della comunicazione d'azienda*. Edizione Vita e Pensiero, Milano, 2003.

BRUNI Emanuela: *La comunicazione istituzionale per immagini*. Carocci, Roma, 2008.

BUSTINDUY CRUZ, Iñaki: *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. UOC, Barcelona, 2010.

BUZZO, Bruzo: *Governare la comunicazione d'impresa, modelli, attori tecniche, strumenti e strategie*. FrancoAngeli, Milano, 2007.

CALDEVILLA DOMÍNGUEZ, David: *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Visión Libros, Madrid, 2010.

CALONJE, Concha: *El poder de la comunicación inteligente : diálogos con líderes y gestores de nuestras organizaciones*. Prentice Hall, Madrid, 2004.

CAMPUS, Donatella: *Lo stile del leader. Decidere e comunicare nelle democrazie contemporanee*. Editrice il Mulino, Bologna, 2016.

CARBONELL, Josep Maria: *El futuro de la comunicación: redes, medios y poder*. Editorial UOC, Barcelona, 2012.

CARRASCOSA, José Luis: *Comunicación : una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Ciencias de la dirección, Madrid, 1992.

CARRERAS, Enrique – ALLOZA, Ángel – CARRERAS, Ana: *Reputación corporativa*. Editorial Lid, Madrid, 2013.

CARROGGIO Marc - LA PORTE, José María (a cura di) : *Gli uffici stampa delle diocesi e delle conferenze episcopali. Comunicazione di qualità fra Chiesa e media*. EDUSC. Roma, 2002.

CARROGGIO Marc - MASTRONIANNI Bruno - CAGLIARDI Francesco: *La relazione con i media. L'ufficio stampa delle istituzioni senza scopo di lucro*. Aracne editrice, Roma, 2012.

CASH, James I., MAC FARLAN, F. Warren y MAC KENNEY, James L.: *Gestión de los sistemas de información de la empresa : los problemas que afronta la alta dirección*. Alianza, Madrid, 1989.

CASTILLO ESPARCIA, Antonio – G. PONCE, Damián: *Comunicación de Crisis 2.0*. Editorial Fragua, Madrid, 2015.

CASTRO, Adela de: *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial Verbum, Madrid, 2017.

CASTRO LÓPEZ, José, CELESTE, Pedro y GARCÍA ABAD, Lito: *Comunica: lecturas de comunicación organizacional*. Netbiblo, La Coruña, 2005.

CEBRIÁN HERREROS, Mariano: *Periodismo empresarial e institucional*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Zamora, 2012.

CELAYA, Javier: *La empresa en la web 2.0 : el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Barcelona, 2008.

CENTER Allen H. - CUTLIP Scott M.: *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*. FrancoAngeli, Milano, 1993.

CERVERA FANTONI, Ángel Luis: *Comunicación total*. ESIC, Madrid, 2015, 5ª edición.

CHRIST W. G. (ed.): *Leadership in times of change. A handbook for communication and media administrators*, National Communication Association, Annandale (VA), 1999.

CIERVA, Yago de la: *La iglesia, casa de cristal. Propuestas y experiencias de comunicación durante crisis y controversias mediáticas*. BAC, Madrid, 2014.

CLARK, Colin: *Cómo transmitir instrucciones con eficacia : técnicas para mejorar la comunicación en las reuniones de trabajo*, Deusto, Bilbao, 1999.

CONTRERAS, Diego (ed.): *Chiesa e comunicazione. Metodi, valori, professionalità*. Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano, 1998.

CORVI Elisabetta: *La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti*. Egea, Milano, 2014.

COSTA, Giovanni – NACAMULLI Raoul C.D. (a cura di): *Manuale di Organizzazione Aziendale. Vol.II. La progettazione organizzativa*. Utet Università, Torino, 1997.

COSTA, Joan:

- *Identidad corporativa*. Trillas, México, 1993.
 - *Diseño, comunicación y cultura*, Fundesco, Madrid, 1994.
 - *Imagen global: evolución del diseño de identidad*. Ceac, Barcelona, 1994.
 - *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
 - *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, Barcelona, 1999.
-

CUADRADO ESCLAPEZ, Carmen: *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Fundación Confemetal, Madrid, 2009.

DAMASCELLI Nino: *Comunicazione e management*, Franco Angeli, Milano, 1993.

DEL MARE Giorgio - CANINO Antonio - AZZONI Giampaolo: *Come si comunica all'interno di un'impresa*, Lupetti, Milano, 1990.

DIPIAZZA, Samuel A, ECCLES, Robert G, AGUADO, Juan Carlos y PEREZ, Marta: *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*. Pearson Educación, Madrid, 2002.

DIRCOM: *La dirección de comunicación en las administraciones públicas: retos y oportunidades*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, 2007.

DONCEL MARTÍN, Israel: *Comunicación corporativa en la era de la globalización*. Universidad Internacional de La Rioja, Logroño, 2016.

DRISKIL Gerarld W. - LAIRD BRENTON Angela: *Organizational culture in action. A cultural analysis workbook*, Sage, London 2005.

ELIAS MONCLUS, Joan y MASCARAY, José: *Más allá de la comunicación interna: la Intracomunicación: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Gestión 2000, Barcelona, 2003.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos (coord.), ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio... [et al.]: *La comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 2003.

GARRIDO, Francisco Javier: *Comunicación de la estrategia: la efectividad está en la dirección*. Deusto, Barcelona, 2008.

GAMBEL, Edoardo L.: *Management & Organizzazione. Dai protagonisti del successo aziendale alla progettazione degli organigrammi*. FrancoAngeli. Milano. 2010.

GERETTI, Filippo – PADULA, Massimiliano : *Umanità mediale. Teoria sociale e prospettive educative*. Edizioni ETS, Pisa, 2016.

GIOFALO, Giovanni – LEONZI, Silvia: *Homo communicans. Una specie di/in evoluzione*. Armando Editore, Roma, 2013.

GÓMEZ DE ENTERRÍA, Josefa, MARTÍN DE NICOLÁS MORENO, María del Mar y RUIZ MARTÍNEZ, Ana María: *La comunicación oral en la empresa*. Arco Libros, Madrid, 2008.

GONZALO MOLINA, Pablo: *La Comunicación interna en la empresa*. Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Reprografía, Madrid, 1989.

GONZÁLEZ HILDEGART, Luis: *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*. Fundación CIDEAL, Madrid, 2006.

GRADOS ESPINOSA, Jaime A: *Comunicación efectiva: guía para mejorar las relaciones en la empresa*. Trilas, Sevilla, 2007.

GRANDI, Roberto – MIANI Mattia: *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*. Novara, 2006. 1ª edizone.

GRONOWSKI, Dariusz: *Introduzione alla teoria della comunicazione*. EDUSC, Roma, 2010.

GRUNIG Larissa A. - GRUNIG James A. - DOZIER David M.: *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*, L. Erlbaum, London, 2002.

GUERRERO SERÓN, Carlos A. y PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Los medios de comunicación en Andalucía, características diferenciales de las audiencias*. Universidad de Sevilla, Facultad de Ciencias de la Información, Sevilla, 2004.

GUTIÉRREZ GARCÍA, Elena: *Comunicación institucional financiera*. Eunsa, Pamplona, 2006.

HATCH, Mary Jo: *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*. Il Mulino, Bologna, 2009.

HERNÁNDEZ ROBLEDO, Miguel Ángel y MACÍAS CASTILLO, Agustín: *Comunicación corporativa : las relaciones con los medios de comunicación*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2009.

HERRANZ DE LA CASA, José María y SALINAS RAMOS, Francisco: *La comunicación en el ámbito de la economía social*. Universidad Católica de Ávila, Ávila, 2004.

HUICI, Adrián [et. al.]: *Comunicación e imagen pública en la administración cultural: un análisis sobre la comunicación institucional en la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía*. Consejería de Cultura, Sevilla, 1996.

JAOUI Hubert - PONS François-Marie: *La comunicazione pratica al servizio delle imprese*. Franco Angeli, Milano, 1994.

JIMÉNEZ SOLER, Ignacio: *Comunicación e innovación: atributos de la innovación y claves para darla a conocer*. Fragua, Madrid, 2007.

JIMÉNEZ-ORTIZ, Antonio: *La fe en tiempos de incertidumbre. Teología para dar que pensar*. Madrid, 2015.

JOWETT, Garth - O'DONNELL, Victoria: *Propaganda and persuasion*. Sage, Newbury Park (CA) 1992.

KEYTON, Joann: *Communication and organisational culture. A key to understanding work experiences*, Sage, London, 2005.

LA PORTE, José María: *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Ediciones Internacionales Universitarias. Madrid. 2001.

- *Comunicazione interna e management nel no-profit*. FrancoAngeli, Milano, 2003.
- *Introduzione a la Comunicazione Istituzionale de la Iglesia*. Palabra, Madrid, 2012.

LA PORTE José Maria (ed.): *Introduzione alla comunicazione istituzionale della Chiesa*, EDUSC, Roma, 2009.

LA PORTE, José María - MASTROIANNI, Bruno. (a cura di): *Comunicazione della Chiesa: Identità e dialogo*. EDUSC, Roma, 2012.

LLORENTE, José Antonio : *El octavo sentido. La Comunicación factor clave de la sociedad del siglo XXI*. Editorial EDAF, Madrid, 2015.

LOSADA DÍAZ, José Carlos: *Comunicación en la gestión de crisis : lecciones prácticas*. UOC, Barcelona, 2010.

LOSADA DÍAZ, José Carlos:

- *Prensa e imagen corporativa en la universidad: los públicos internos*. Universidad Católica San Antonio de Murcia, Murcia, 2002.

- *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel, Barcelona, 2004.
- *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. UOC, Barcelona, 2010.

LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión del cambio: el modelo universitario*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998.

LUCAS MARÍN, Antonio: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch, Barcelona, 1997.

LUQUE ORDOÑEZ, Javier: *Comunicaciones unificadas : integración y convergencia de las comunicaciones corporativas*. Creaciones Copyright, Madrid, 2009.

MAFFEIS, Ivan: “*Organizzazione e comunicazione*”, en ZANACCHI, Adriano; LEVER, Franco; RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di): *La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche*, Elledici-Rai, Roma 2002.

- “*Comunicazione d’impresa*”, en ZANACCHI, Adriano; LEVER, Franco; RIVOLTELLA, Pier Cesare (a cura di): *La comunicazione: il Dizionario di scienza e tecniche*, Elledici-Rai, Roma 2002.

MANUEL DASÍ, Fernando de y MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, Rafael: *Habilidades de comunicación para directivo*. ESIC, Pozuelo de Alarcón, 2007.

MANTILLA, Kathy (coord.): *Cambio social y Relaciones Públicas*. UOC ediciones, Barcelona, 2014.

MARGELLI Ezio: *E ti co-munico. Etica e marketing nella comunicazione delle ONG italiane*, Società Editrice Internazionale, Torino, 2009.

MARÍN CALAHORRO, Francisco:

- *El protocolo en los actos de empresa: la gestión de eventos corporativos*. Fragua, Madrid, 2004.
- *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales : (crisis, emergencias y negociación)*. Fragua, Madrid, 2005.
- *Comunicación de crisis*. LID, Madrid, 2009.

MARTINEZ SOLANA, Yolanda: *La comunicación Institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Editorial Fragua, Madrid, 2004.

MELLADO RUIZ, Claudia: *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial: clima, liderazgo y realidad organizacional*. Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca, 2005.

MIR, Pedro: *Brand.com, reputación de marcas y social media*. EUNSA, Pamplona, 2016

MOLINA CAÑABATE, Juan Pedro: *Comunicación Corporativa. Guía de supervivencia*. Editorial Grupo 5, Madrid, 2017.

MORA, Juan Manuel – CONTRERAS, Diego - CARROGGIO Marc (a cura di): *Direzione strategica della Comunicazione nella Chiesa. Nuove sfide e nuove proposte*. EDUSC, Roma, 2007.

MORALES LÓPEZ, Esperanza, PREGO VÁZQUEZ, Grabiela y DOMÍNGUEZ SECO, Luzia: *El conflicto comunicativo en las empresas desde el análisis del discurso*. Universidad da Coruña, La Coruña, 2006.

MORELLI Marcello: *La comunicazione d'impresa*. Franco Angeli, Milano, 2000.

NARDONE, Giorgio y SALVINI, Alessandro: *El diálogo estratégico : comunicar persuadiendo, técnicas para conseguir el cambio*. RBA, Barcelona, 2006.

NIETO, Alfonso: *Economia della comunicazione istituzionale*. FrancoAngeli, Milano 2006.

NYE JR, Joseph S.: *Las cualidades del líder*. Editorial Espasa Libros, Barcelona, 2016.

OETZEL John G. - TING-TOOMEY Stella: *The SAGE handbook of conflict communication. Integrating theory, research, and practice*. Sage, Thousand Oaks (CA) 2006.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO Y CONFEDERACION ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: *Comunicación y organizaciones empresariales*. Sucesores de Rivadeneyra, Madrid, 1984.

ONGALLO CHANCLÓN, Carlos: *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, 2007.

ORIHUELA José Luis: *Mundo Twitter*. Alienta editorial, Barcelona, 2013, 4ª edición.

PAPA Michael J. - DANIELS Tom - SPIKER Barry K.: *Organizational communication, perspectives and trends*, Sage, London, 2007.

PAPARELLA Michela - TORRE Ilaria, *Tecnologia Internet e comunicazione aziendale. Realtà e prospettive*, UTET Università, Torino, 1999.

PASQUALETTI, Fabio (a cura) : *Ripensare la comunicazione. Teorie, le tecniche, le didattiche. Atti del convegno della Facoltà di Scienze della Comunicazione sociale*. LAS, Roma, 2015.

PASTOR, Lluís:

- *La gestión periodística del público*. UOC, Barcelona, 2009.
- *El jefe habla (locuta rex) coaching de comunicación para directivos*. Editorial UOC, Barcelona, 2016.

PASTORE Alberto - VERNUCCIO Maria, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano 2006.

PAWELZIK, Birgit: *Communication in Business*. Oldenbourg, München, 2009.

PÉREZ-LATRE, Francisco Javier: *Darse a conocer : la empresa ante los medios de comunicación*. CIE Dossat 2000, Madrid, 2007.

PERRONE, Francesco: *Manuale introduttivo alla comunicazione aziendale*, FrancoAngeli, Milano 2006.

PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis, Madrid, 1997.

PUTNAM, Linda L., COSTA, Joan y GARRIDO, Francisco J.: *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Gestión 2000, Madrid, 2002.

QUADRIO, Assunto – VENINI, Lucia: *La comunicazione nei processi sociali e organizzativi*. FrancoAngeli, Milano, 2002.

RAMOS SERRANO, Marina, GARRIDO LORA, Manuel y RODRÍGUEZ CENTENO, Juan Carlos: *Publicidad y comunicación corporativa en la era digital*. Pirámide, Madrid, 2009.

RAMOS, Fernando: *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Editorial Universitas, S.A., Vigo, 2002.

REIG Ramón y RUIZ ACOSTA (coord.): *Sevilla y su prensa. Aproximación a la historia del periodismo andaluz contemporáneo (1898-1998)*. Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación, Universidad de Sevilla, Sevilla, 1998.

REY LENNON, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier: *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. La Crujía, Buenos Aires, 2008.

ROCA TRESCENTS, Josep: *Globalización 3.1 Decálogo para la hoja de ruta*. Editorial Proteus, Cànoves i Samalús, 2014.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín: *Control interno : un efectivo sistema para la empresa*. Trillas, Sevilla, 2006.

ROMÁN SAN MIGUEL, Aránzazu y MANFREDI MAYORAL, Juan Luis: *Estrategias de comunicación para ONGD: modelos de gestión basados en la creación y desarrollo de procesos comunicativos*. Facultad de Comunicación, Departamento de Periodismo II, Sevilla, 2006.

ROMANO, Dario F.: *Immagine, marketing e comunicazione*. Il Mulino, Bologna, 1988.

SALAS, Carlos: *Las once verdades de la comunicación*. LID, Madrid, 2010.

SALÓ LLOVERAS, Nuria: *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós, Barcelona, 2005.

SÁNCHEZ CALERO, María Luisa: *La información especializada en la gestión de crisis*. Fragua, Madrid, 2006.

SÁNCHEZ MEDERO, Rubén: *Comunicación política. Nuevas dinámicas y ciudadanía permanente*. Editorial Tecnos, Madrid, 2016.

SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso: *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Cátedra, Madrid, 2000.

SAURA, Pilar: *La Gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas : El análisis del caso español : la referencia a Europa y a EE.UU.: el modelo ideal preventivo C.I.C.L.E.* Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2005.

SATTERWHITE, Marilyn L.: *Business communication at work.* McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2007.

SCHICK, Pierre y LEMANT, Olivier: *Guía para el diagnóstico global de la empresa: chequeo de 184 áreas clave.* Gestión 2000, Barcelona, 2002.

SEEGER, Matthew W: *Ethics and Organization Communication.* Hampton Press Communication Series: Communication and Social Organization, New York NY, 1997.

SHIRKY, Clay – FASCE, Federico: *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzazione.* Codice Edizioni, Torino, 2009.

SOLANO SANTOS, Luis Felipe: *Responsabilidad social y reputación en la comunicación corporativa.* Editorial Fragua, Madrid, 2015.

STANTON, Nicki: *Las técnicas de comunicación en la empresa.* Deusto, Bilbao, 1989.

TAMBORINI, Stefania: *Marketing e comunicazione sociale,* Lupetti, Milano, 1992.

TAYLOR, Judith: *La comunicación en el trabajo.* Gedisa, Barcelona, 2002.

THAYER, Lee O.: *Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones interpersonales.* Ediciones Península, Barcelona, 1975.

TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús (Ed.) : *Los intangibles en el valor de las empresas. El negocio de Fausto.* Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2015.

TOFFLER, Alvin: *La terza ondata.* Sperling & Kupfer, Milano, 1987.

TORRES, Xurxo y POUSA, Xosé Ramón: *Comunicación e competitividade: o factor humano como clave nas relacións públicas.* Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2008.

TORRES NARVÁEZ, Carmen y MANFREDI MAYORAL, Juan Luis: *dircom en las universidades públicas de Andalucía: teoría, estructura y funcionamiento*. Facultad de Comunicación, Sevilla, 2012.

TRUINI, Dario: *Guida alla comunicazione interpersonale e di gruppo*, Franco Angeli, Milano, 1992.

TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel (coord.): *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo, Oleiros (A Coruña), 2007.

ULLOD, Ana (coord.): *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. Tirant Humanidades, Valencia, 2014.

URCOLA TELLERÍA, Juan Luis – URCOLA MARTIARENA, Nerea: *Manual Práctico de comunicación empresarial*. ESIC, Madrid, 2015.

VICHIQUE DE GASPERÍN, Miguel Ángel: *La gestión institucional de crisis. Estrategia clave en el siglo XXI*. Editorial UOC, Barcelona, 2016.

VILLAFANE, Justo: *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid, 2004.

WEIL, Pascale: *La comunicación global : comunicación institucional y de gestión*. Paidós, Barcelona, 1992.

WILLIAM G. CHRIST.: *Leadership in times of change, a handbook for communication and media administrators*. Routledge, Oxford, 1998.

9.3.1.2. Cibernéticas.

9.3.1.2.1. Libros.

ALMEIDA, Maria do Rosário Alves de: *La dirección de los recursos humanos y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Sevilla, 2005.

BORISOFF, Deborah y VICTOR, David A.: *Gestión de conflicto: un enfoque de las técnicas de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.

HOLTZ, Shel y DEMOPOULOS, Ted: *Blogging for business: everything you need to know and why you should care*. Kaplan Pub, Chicago, IL, 2006.

9.3.2 Publicaciones periódicas.

9.3.2.1. Cibernéticas.

9.3.2.1.1. Diarios.

MONTAÑÉS, Erika: *Consigue una legión de fans para tu empresa*. ABC, Sevilla, 18 agosto 2013. disponible en:
<<http://m.abcdesevilla.es/economia/20130818/abci-fans-marca-empresas-201308131123.html>>.

9.3.2.1.2. Ediciones periodísticas no diarias.

COSTA, Joan: *Revistas DirCom*:
<<http://www.reddircom.org/revistas.html>>. Varios números.

ENRIQUE JIMÉNEZ, A. y MORALES SERRANO, F.: “Estructura de la comunicación empresarial” en *Pensar la publicidad*. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias:
<<http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220063A/15428>>.

MIGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel y BAAMONDE SILVA, José Manuel: “La evolución de las Relaciones Públicas hacia la dirección de comunicación: Aproximación histórica en el contexto académico español” en *Razón y Palabra*. Nº. 75, febrero-abril de 2011:
<http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/vaaria2parte/13_Miguez_V75.pdf>.

SHILLUM, Marc: *Branding is about creating patterns, not repeating messages*:
<<http://m.fastcodesign.com/1664145/branding-is-about-creating-patterns-not-repeating-messages>>.

9.3.2.2.4. Webs atemporales.

BORRÁS, Helena. *Los dircom, líderes más necesarios que nunca en la gestión del cambio*: <<http://elblogdeketchum.com/?p=760>>.

CASTRO, Benito: *Es más útil un día de búsqueda en Twitter que una campaña publicitaria de 1 millón de euros*: <<http://comucor.blogspot.com.es/2010/03/es-mas-util-un-dia-de-busqueda-en.html?m=1>>.

VELILLA, Javier: *Branding: frame, significados y gestión de marca*: <<http://www.javiervelilla.es/wordpress/2012/11/19/branding-frame-pattern-marca>>.

VILLA, Javier: *El dircom, un estratega generalista y polivalente*: <<http://www.javiervelilla.es/wordpress/2008/03/17/el-dircom-es-un-estratega-generalista-y-polivalente-joan-costa-dixit>>.

9.3.2.2.5. Ediciones diversas sin periodicidad.

9.3.2.2.5.1 Estudios.

CORPORATE EXCELLENCE, DIRCOM Y KETCHUM-PLEON: *European Communication Monitor*. Madrid, 12 julio 2012.

DIRCOM: *Manual de la Comunicación*. Dircom, 2013.

DIRCOM y IE: *Comunicación y estrategia. Casos prácticos en gestión de la reputación*. Editorial Pearson Educación, Madrid, 2017.

DIRCOM: *El estudio de la comunicación en España*. Dircom, 2010.

DIRCOM: *Estudio Marca y Marketing corporativo*. Dircom, 2009.

DIRCOM y AEDECEC: *Estudio sobre la relación dircom-periodistas: el avance de la gestión de la Comunicación como ámbito profesional*. Dircom, 2012.

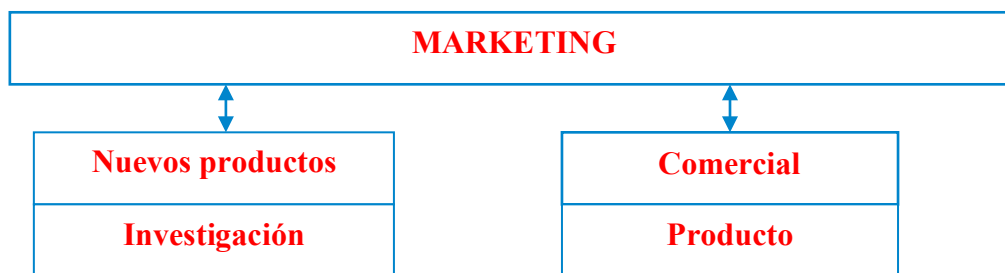
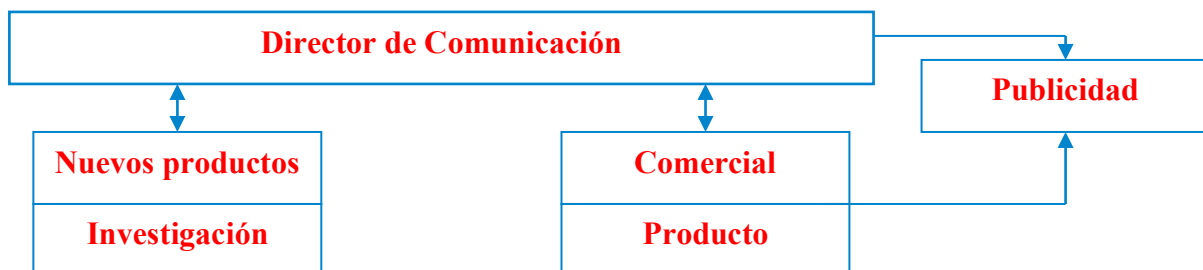
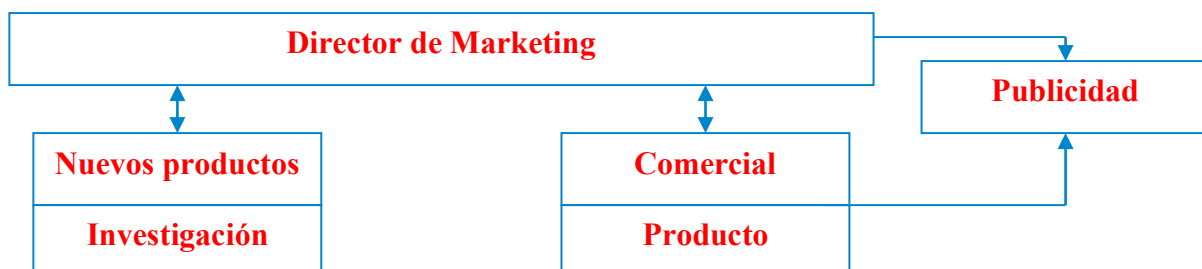
TOP COMUNICACION & RRPP y BURSON MARSTELLER: *El dircom del futuro y el futuro del dircom*. Abril 2013.

10. ANEXOS

ESQUEMA 1⁵⁵⁸

Dircomatos: Nuevas funciones de los gabinetes de comunicación según las necesidades de los nuevos tiempos.		
Lugar del G.C.	Se sitúa en la Alta Dirección y más en el terreno de las RR. PP. Que el periodístico.	
Nueva identidad	Órganos mediadores siendo un sector en expansión.	
OBJETIVOS GENERALES		
<div>1. Fuente activa de información y de relación permanente – conversación -con su públicos estratégicos y profesionales de los medios.</div> <div>2. Mejorar y aumentar el prestigio social de la organización</div> <div>3. Responder a las necesidades comunicativas.</div> <div>4. Elaborar políticas comunicativas eficaces.</div> <div>5. Conversar estableciendo estratégicamente los mejores canales convencionales o cibernéticos.</div>		
Establece programas de relación con los publicos	Elabora estrategias de comunicación y planes para concretar las estrategias.	Gestiona los intangibles: identidad, prestigio, la buena imagen.
COMUNICACIÓN INTERNA		COMUNICACIÓN EXTERNA
Objetivos		Objetivos
Investiga el clima social interno de la organización o empresa Para buscar la cohesión, conexión y adhesión a la cultura empresarial, su valores, misión y visión. Alienar los trabajadores con los objetivos generales de la organización.		Incrementa, sostiene y mantente la imagen externa: prestigio, reputación, buen nombre, confianza. Principales públicos son: clientes, instituciones, medios de comunicación.
ACTIVIDADES PRINCIPALES		ACTIVIDADES PRINCIPALES
Relación con los Departamentos internos: como recursos humanos. Fácil acceso a la relación con todos los órganos y departamentos internos. Estableciendo canales fluidos.		Relaciones con los medios y especialmente con la Prensa Estableciendo canales fluidos
		Objetivos: Suministrar información permanente a los medios, especialmente la prensa. Atender a las demandas de los periodistas Diseñar campañas informativas Conocer con profundidad los medios.
		Actividades informativas de información en relación con la prensa, como público preferente.
<div>1. Elabora manual de funciones de cada miembro</div> <div>2. Relación con los departamentos de la organización</div> <div>3. Reuniones de grupo</div> <div>4. Suscripciones a la prensa.</div> <div>5. Boletín informativo</div> <div>6. Análisis diario</div> <div>7. Dossier informativo.</div> <div>8. Revista de información interna</div> <div>9. Circulares internas.</div> <div>10. Manuel de identidad y libro de estilo</div> <div>11. Informe anual o memoria</div> <div>12. Formaciónn en cursos</div> <div>13. Base de datos de información técnica.</div>		<div>1. Comunicados a la prensa y oficinas editoriales.</div> <div>2. Ruedas y conferencia de prensa</div> <div>3. Organizaciónn de eventos y visitas</div> <div>4. Elaboración de artículos y revistas</div> <div>5. Entrevistas</div> <div>6. Reportajes</div> <div>7. Concesión de revistas a los medios de comunicación</div> <div>8. Campañas publicitarias</div> <div>9. Revisión de periódicos y revistas</div> <div>10. Jornadas de puertas abiertas.</div>
		Otras funciones tradicionales
		Escribir informes, recortar prensa, elaborar cartas, producir presentaciones, audiovisuales, seleccionará fotografías, folletos informativos.
Los gabinetes de comunicación con funciones de Relaciones Públicas para todos los públicos.		
<div>1. Crear y mantener la identidad y reputación.</div> <div>2. Análisis e investigación DAFO.</div> <div>3. Optimizar la comunicación para hacer eficaz la organización.</div> <div>4. Funciones informativa</div>		

⁵⁵⁸ Elaboración propia.

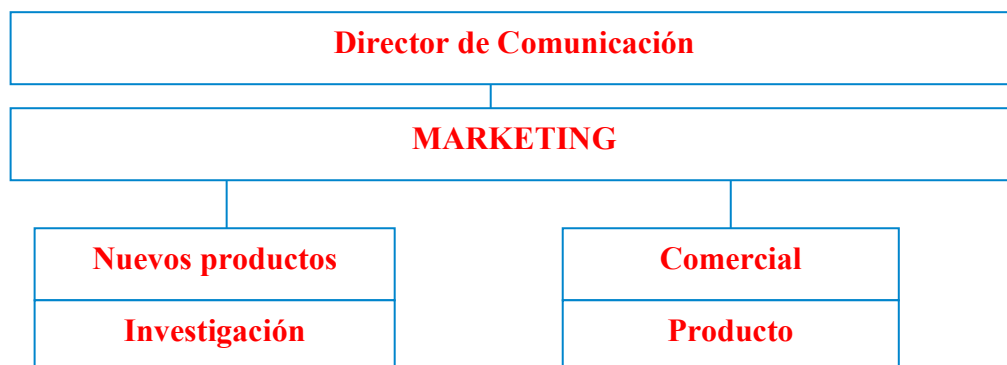
ESQUEMA 2⁵⁵⁹**ESQUEMA 3**⁵⁶⁰**ESQUEMA 4**⁵⁶¹

⁵⁵⁹ GARCÍA ÁLVAREZ, Juvenal: “Razones para el equipo y contra la sinonimia” en BENAVIDES DELGADO, Juan (coord.): *Director de...* Op.cit., pág. 25.

⁵⁶⁰ *Ibíd.*

⁵⁶¹ *Ib.*, pág. 26.

ESQUEMA 5⁵⁶²



ESQUEMA 6⁵⁶³



⁵⁶² Ib., pág. 27.

⁵⁶³ CÓRDOBA VILLAR, José Luis de: “Las funciones del Director de Comunicación” en BENAVIDES DELGADO, J. (coord.): *Director de...* Op. cit., pág. 51.

ESQUEMA 7⁵⁶⁴

¿HACIA DONDE, HACIA QUIENES COMUNICAMOS?

HACIA EL INTERIOR DE LA EMPRESA

COMUNICACIÓN INTERNA		
<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Representantes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas filiales • Grupo económico

HACIA EL MERCADO

COMUNICACIÓN AL PÚBLICO <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Prescriptores • Compradores 	COMUNICACIÓN PROFESIONAL <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Distribuidores 	COMUNICACIÓN COLABORADORES <ul style="list-style-type: none"> • Empresas, • Agencias • Asesores y Colaboradores
---	--	---

HACIA EL ENTORNO SOCIAL

COMUNICACIÓN FINANCIERA	COMUNICACIÓN POLÍTICA	COMUNICACIÓN SOCIAL	COMUNICACIÓN OPINIÓN PÚBLICA
<ul style="list-style-type: none"> * Bancos * Medios bursátiles 	<ul style="list-style-type: none"> * Poderes públicos * Administraciones * Organismos oficiales 	<ul style="list-style-type: none"> * Sindicatos * Asociaciones * "Lobbies" * Escuelas y Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> * Medios de Comunicación

⁵⁶⁴ Ibídem, pág. 52.

ESQUEMA 8⁵⁶⁵

¿COMO COMUNICAMOS?

COMUNICACION DISEÑO

Diseño del producto:	<ul style="list-style-type: none"> * diseño producto industrial * diseño producto consumo * diseño modelos de utilidad
Diseño gráfico:	<ul style="list-style-type: none"> * Logotipos * Identidad visual * Packaging * P.L.V
Diseño del entorno:	<ul style="list-style-type: none"> * Arquitectura edificios * Localización * Interiorimos

ESQUEMA 9⁵⁶⁶

COMUNICACION PUBLICITARIA

Campañas Televisión:	<ul style="list-style-type: none"> • TV pública • TV privada • TV Parabólica • TV Cable
Campañas de Radio:	<ul style="list-style-type: none"> • Programas en cadena • Emisoras locales
Campañas de prensa:	<ul style="list-style-type: none"> • Prensa diaria • Revistas • Prensa profesional • Prensa gratuita
Campañas de exterior:	<ul style="list-style-type: none"> • Vallas • Medios de transporte • Móviles • Mobiliario urbano (OPIS)
Campañas otros medios:	<ul style="list-style-type: none"> • Cine • Aéreos • Etc.

⁵⁶⁵ Ib.

⁵⁶⁶ Ib., pág. 53.

ESQUEMA 10⁵⁶⁷

COMUNICACIÓN MARKETING	
Campaña "push":	<ul style="list-style-type: none"> * Estímulo fuerza ventas * Promoción "al canal" * Ofertas a la distribución
Campaña "pull":	<ul style="list-style-type: none"> * Promoción al consumo * Merchandising * Demostraciones * Concursos

ESQUEMA 11⁵⁶⁸

COMUNICACION DIRECTA	
Campañas escritas:	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings • Catálogos y folletos • Anuncios con cupón respuesta • Télex y Fax
Campañas radiofónicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Participación telefónica
Campañas audiovisuales:	<ul style="list-style-type: none"> • Tv interactiva
Campañas telefónicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Línea 900

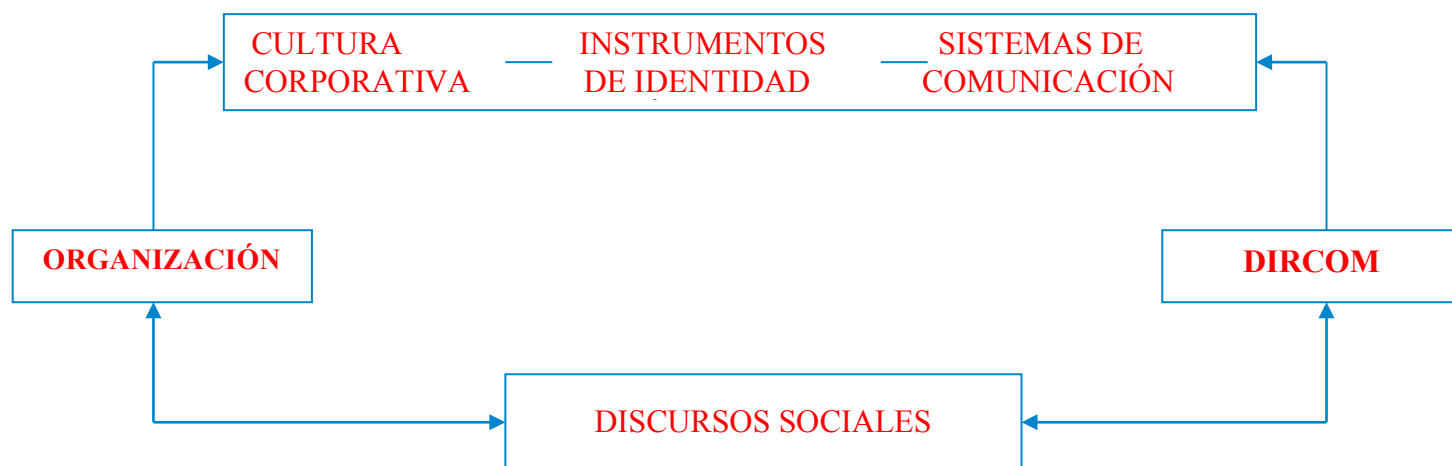
⁵⁶⁷ Ib.

⁵⁶⁸ Ib., pág. 54.

ESQUEMA 12⁵⁶⁹

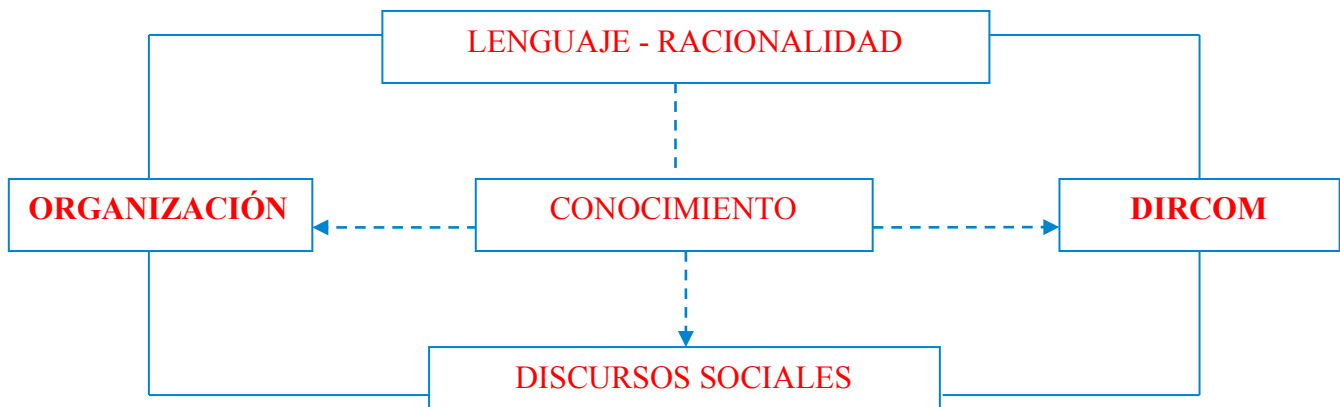
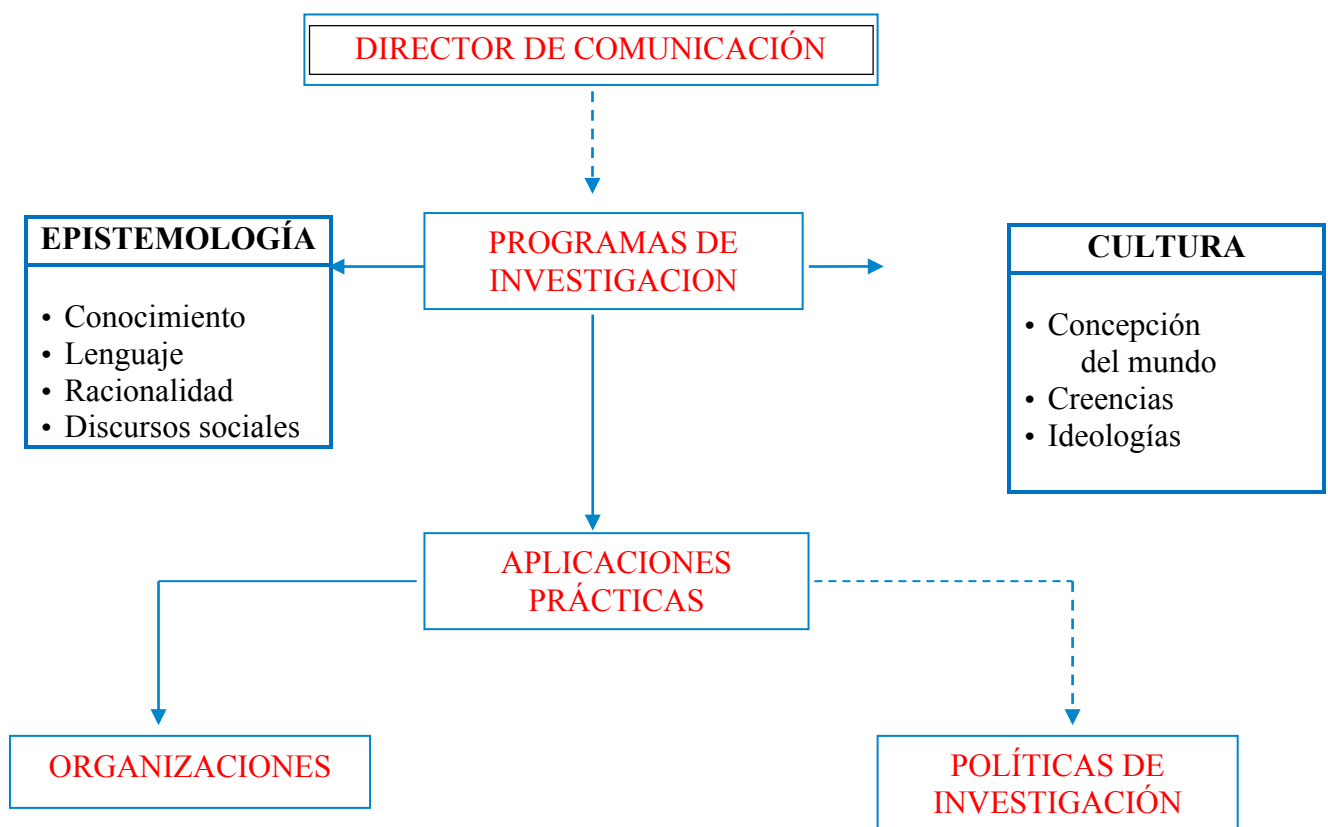
COMUNICACIÓN SOCIOLÓGICA	
Relaciones internas:	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto empresa • Revista empresa • Comunicados dirección • Concursos
Relaciones públicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Prensa y medios de comunicación • Creación eventos • Relaciones consumidores • Puertas abiertas • Creación de "lobbies"
Relaciones institucionales:	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el entorno • Patrocinios • Obras sociales

ESQUEMA 13⁵⁷⁰



⁵⁶⁹ Ib.

⁵⁷⁰ BENAVIDES DELGADO, Juan: “El Director de Comunicación: un planteamiento para la investigación universitaria” en BENAVIDES DELGADO, J. (coord.): *Director de...* Op. cit., pág. 147.

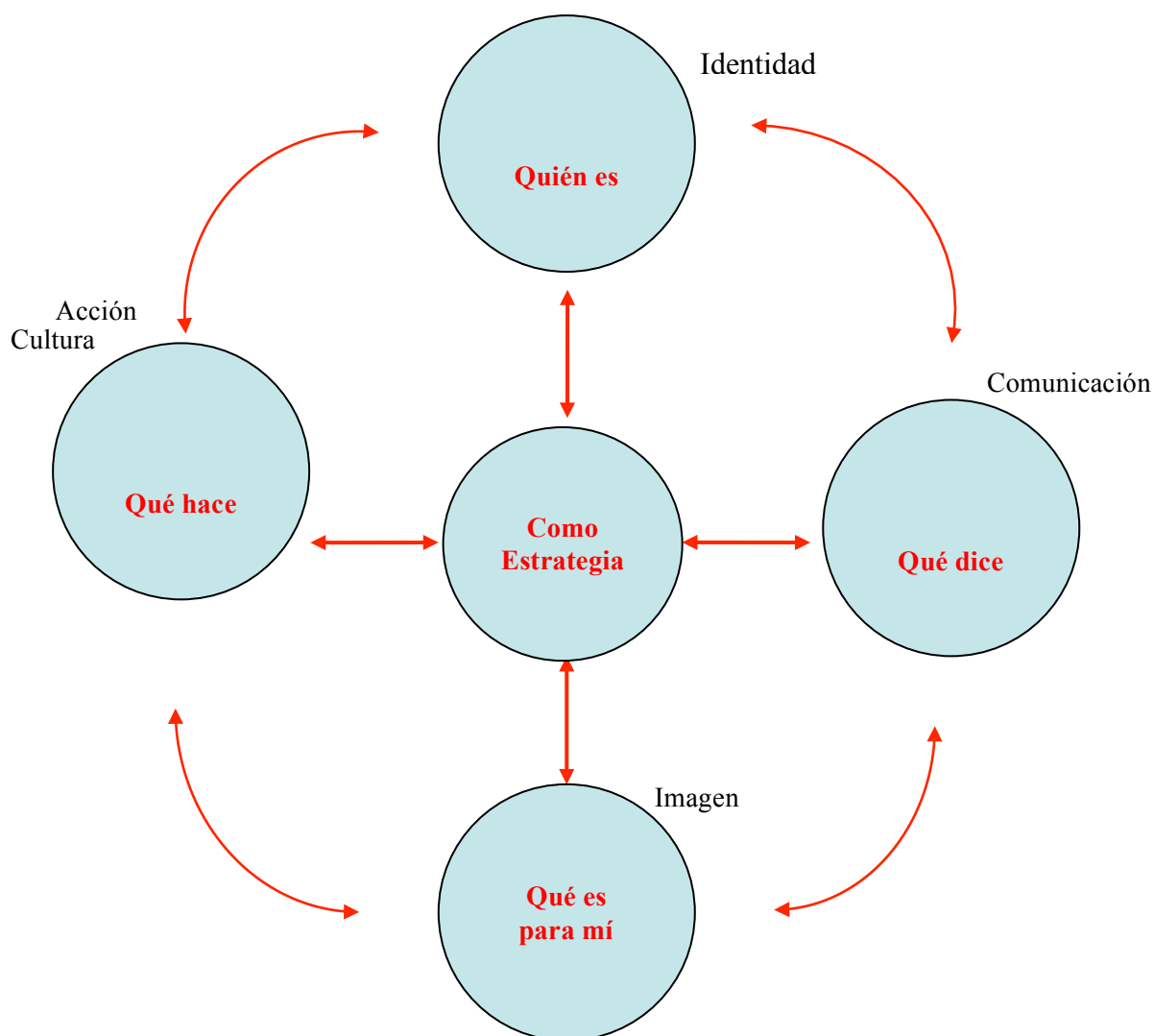
ESQUEMA 14⁵⁷¹**ESQUEMA 15**⁵⁷²

⁵⁷¹ Ibídem, pág. 148.

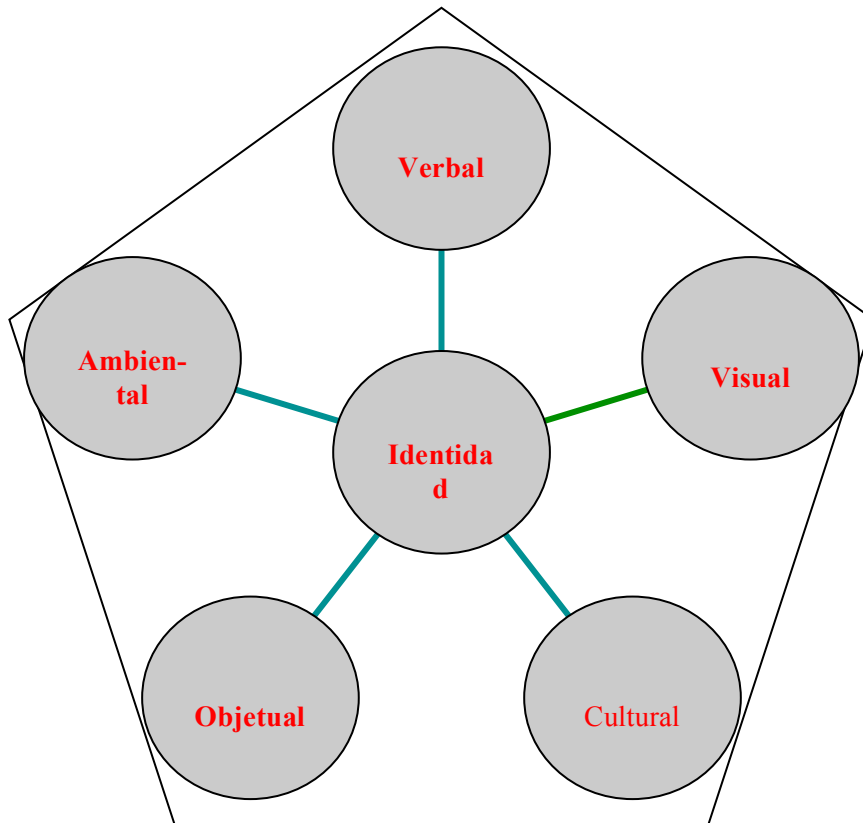
⁵⁷² Ib., pág. 149.

ESQUEMA 16⁵⁷³

El paradigma del siglo XXI



⁵⁷³ COSTA, Juan: *El DirCom hoy...* Op. cit., pág. 65.

ESQUEMA 17⁵⁷⁴**Los integrantes sensibles de la identidad**

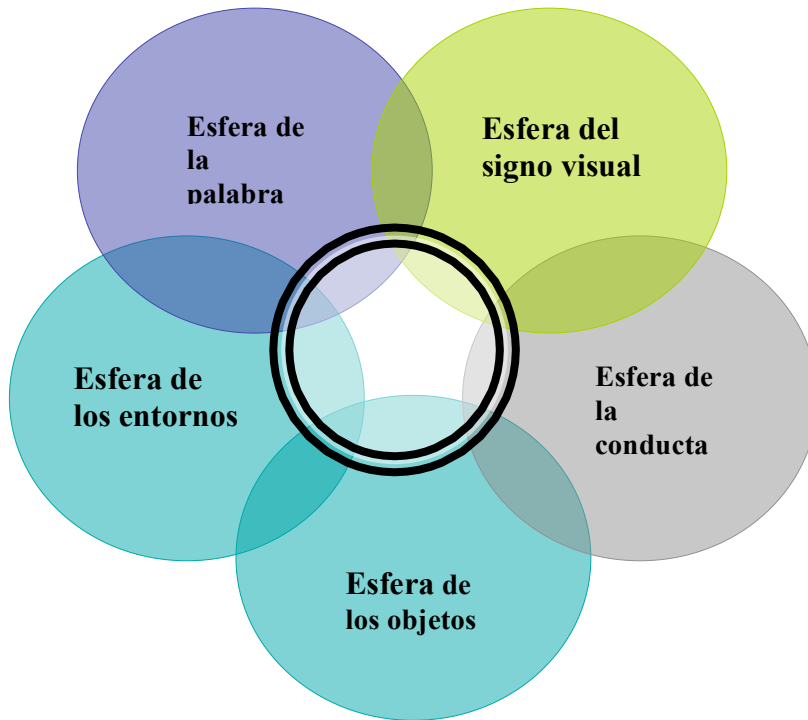
⁵⁷⁴ Ibídem, pág. 124.

ESQUEMA 18⁵⁷⁵

Actores más frecuentes en situaciones de crisis

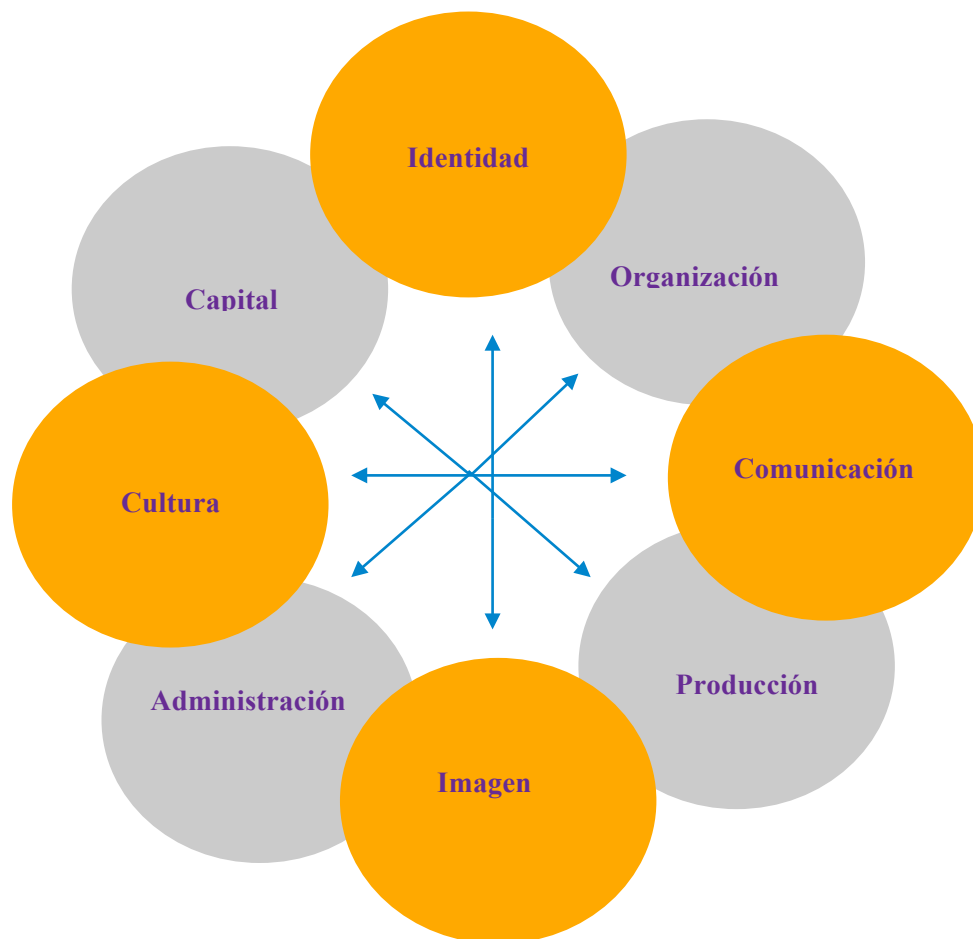
	Actores internos	Actores externos
Tradicionales	Empleados Sindicatos Dirección general Dirección de comunicación Dirección jurídica Dirección financiera Dirección industrial Dirección técnica Seguridad Entorno e higiene Dirección de recursos humanos Dirección comercial Consejo de administración	Proveedores Clientes Competidores Prescriptores Distribuidores Subcontratados Consumidores
No tradicionales	Accionistas Prestatarios Técnicos de trabajo Sociedad madre Fuerza de venta	Grupos de presión Medio político local/ regional/ nacional Asociaciones de consumidores Usuarios Medios Estado Instancias gubernamentales (ministerios, agencias gubernamentales etc.) Auxilios/ servicios de policía/ comisaría Tribunales Consultores Informaciones generales

⁵⁷⁵ Ib., pág. 158.

ESQUEMA 19⁵⁷⁶**Las cinco esferas de identidad / imagen**

⁵⁷⁶ Ib., pág. 58.

ESQUEMA 20⁵⁷⁷



⁵⁷⁷ Ib., pág. 115.

ESQUEMA 21⁵⁷⁸**TAXONOMÍA DE ENFOQUES SOBRE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Foco	Enfoque	Autores
Opinión	Perceptivo La percepción de los stakeholders sobre el comportamiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Davies (2002) • Fombrun (1996) • Gaine-Ross (2003) • Schultz (2003)
Valoración	Cognitivo El reconocimiento que hacen los stakeholders del comportamiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Villafañe (2004)
Relación	Colaborativo El grado de escucha y colaboración con los stakeholders para cumplir la promesa de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Aaker (1996) • Dowling (2001) • Fernández Aguado (2002)

ESQUEMA 22⁵⁷⁹**ESTADIOS DE EVOUCION DE LA RELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD**

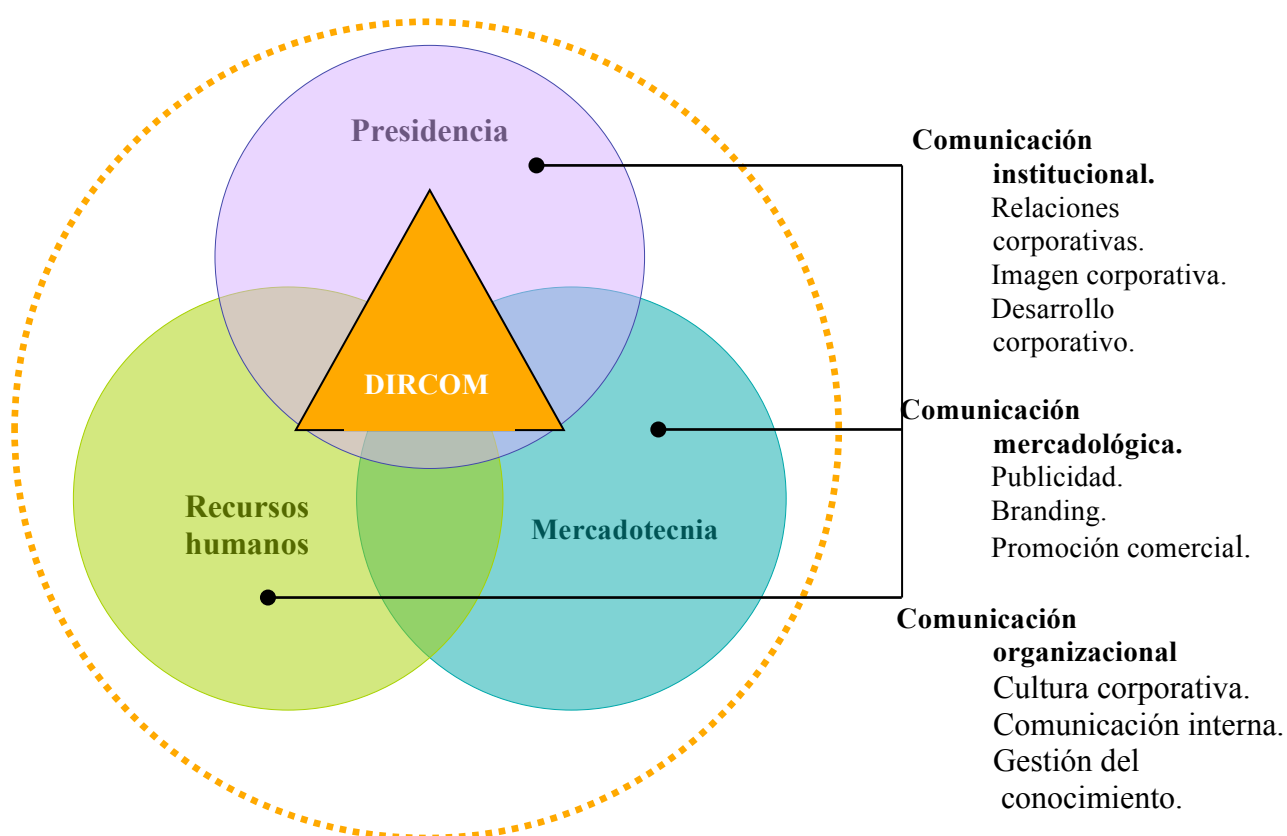
Relación Empresa/Sociedad	Naturaleza de la relación	Aportación de la empresa a la sociedad	Valor de la empresa para la sociedad	Protagonismo en la relación	Asunción de la responsabilidad social
Relación básica	Predomina el valor funcional	Beneficio económico Empleo	Valor económico	Demandas de la sociedad	Cumplimiento de la ley
Relación avanzada	Equilibrio entre el valor funcional y el emocional	Calidad Responsabilidad social	Compromiso social	Intercambio y diálogo	Exigencia social de ser responsable
Relación ideal	Predomina el valor emocional	Confianza Transparencia	Confianza	Proactividad de la empresa	La empresa quiere ser responsable

⁵⁷⁸ VILLAFANE, Justo: “Propuesta para una teoría de...Op. cit., pág. 15.

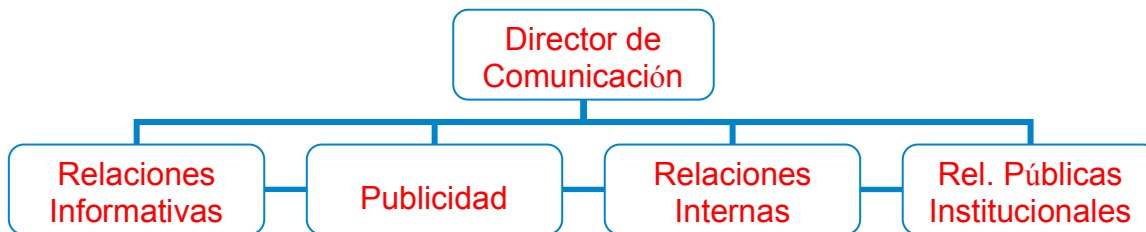
⁵⁷⁹ Ibídem, pág. 12.

ESQUEMA 23⁵⁸⁰

Las tres esferas de la Comunicación



⁵⁸⁰ COSTA, Juan: “El ADN del DirCom... Op. cit., pág. 115.

ESQUEMA 24⁵⁸¹**ESQUEMA 25**⁵⁸²**Perfil profesional del director de Comunicación**

Formación	Condiciones personales	Posición en el organigrama
<ul style="list-style-type: none"> - Humanística. - Ciencias sociales. - Psicosociología. - Comunicación. - Sistémica. - Semiótica. - Gestión de empresa. - Marketing estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalista polivalente. - Estratega. - Espíritu crítico. - Positividad. - Imaginativo. - Analítico. - Empatía. - Que se relacionen bien con todos. - Curioso. - Independiente. - Convincente. - Autodidacta. 	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel de máximo ejecutivo. - Rango de director. - Área institucional. - Cerca de marketing. - Cerca de Recursos Humanos. - Tendrá libertad de acción.

⁵⁸¹ ALMANSA MARTÍNEZ, Ana: “Del Gabinete de Prensa al... Op. cit., pág. 57.

⁵⁸² Ibídem, pág. 65.

ESQUEMA 26⁵⁸³

Organigrama del Gabinete de Gomunicación



⁵⁸³ Ib., pág. 54.

ANEXO 27.

CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Sevilla, marzo 2016

Estimado/a Sr.
Jefe de Prensa o Comunicación de....

Soy Leonardo Sánchez Acevedo, natural de Sevilla, estudiante de doctorado en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla y trabajando en Madrid. Mi tutor que acompaña mi trabajo de investigación es el doctor D. José Manuel Gómez y Méndez, perteneciente al Departamento de Periodismo II: <<http://departamento.us.es/dperiodismo2/>>.

A través de este correo electrónico trato de presentar el proyecto de investigación que estoy realizando y que tiene por objeto *los Directores y Equipos de Comunicación en la ciudad de Sevilla*. El título de la tesis es: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA PROYECCIÓN DEL DIRCOM DESDE LA CAPITAL AUTONÓMICA DE ANDALUCÍA”.

Estoy investigando y formando parte de mi tesis doctoral sobre el estudio acerca del trabajo diario que realizan los Directores de comunicación de las organizaciones presentes en la agenda de la comunicación de la Junta de Andalucía, según aparece en su web: <<http://www.juntadeandalucia.es/agenda/pages/inicio.and.jsessionid=41357C0D04F722E8F552027162E9E254>>.

Mi deseo es estar en contacto con usted o con la persona que usted considere delegar de su organización para que me pueda responder a las preguntas que a continuación le presento y forman parte del campo de investigación. Cualquier información que no esté dentro de las preguntas y que crea conveniente adjuntar me será de gran ayuda.

La información se puede enviar a mi correo electrónico que detallo en la información que presento en el cuadro más abajo.

Necesitaría recoger la información durante estos meses de Marzo a Octubre. Le agradecería me pudiera incluir en sus lista de eventuales comunicaciones así como cualquier comunicación o recorte de prensa en relación a su organización con los medios de comunicación que serán de utilidad para mi investigación académica.

Le agradezco la información y su ayuda. Me comprometo a mostrarle el resultado de la investigación para su análisis oportuno y consideración. Estos son los datos que necesito para mi investigación y que a continuación le detallo.

Reciba un cordial saludo.
Leonardo Sánchez Acevedo.
<leosanace@alum.us.es>.



ANEXO 28.

INSTRUMENTO BASE PARA LA INVESTIGACIÓN Y ENTREVISTA⁵⁸⁴

Título de la Tesis	
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA PROYECCIÓN DEL DIRCOM DESDE LA CAPITAL AUTONÓMICA DE ANDALUCÍA	
Director	JOSE MANUEL GOMEZ MENDEZ
Doctorando	LEONARDO SÁNCHEZ ACEVEDO
Programa de doctorado	2020 - El Periodismo en el Contexto de la Sociedad (RD.1393/2007)
Universidad	Sevilla – Departamento de Periodismo II – Facultad de Comunicación
Doctorando	leosanace@alum.us.es
Directores	expertoper@us.es
Investigación de campo	

1. SOBRE LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.1.Nombre de la organización:
- 1.2.Número de miembros que componen la organización:
- 1.3.Organigrama de la organización. Puede adjuntarse gráfico en pdf o jpg:
- 1.4.Año de creación de la organización:
- 1.5.Ámbito territorial de acción:
- 1.6.Misión, Visión y Valores de la organización:
- 1.7.¿Tiene Planes estratégicos? ¿cuáles?:
- 1.8.¿qué rol ocupa la gestión de la Comunicación en la organización?:

⁵⁸⁴ ANEXO 27. Instrumento base para la investigación y entrevista.

2. SOBRE LA PERSONA DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.
--

2.1. Formación:

2.1.1. Licenciatura:

2.1.2. Máster:

2.1.3. Doctorado:

2.1.4. Cursos:

2.1.5. Otros:

2.2. Ocupaciones anteriores:

2.2.1. Medios de comunicación:

2.2.2. Empresa:

2.2.3. Otros:

2.3. Antigüedad del director de Comunicación en la organización:

2.4. Lugar del director de Comunicación en el organigrama de la organización.

2.5. Funciones del director de Comunicación:

2.6. ¿Cuenta con un Departamento propio dentro de la organización?:

2.7. ¿Cuenta con Asesoría de Comunicación Externa?:

2.8. Si tiene Asesoría de Comunicación Externa ¿qué funciones tiene esa asesoría?:

2.9. ¿De qué públicos preferente de la organización se encarga el dircom?:

3. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO PROPIO DE COMUNICACIÓN AL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN:

- 3.1. Fecha de la creación del Departamento:
 - 3.2. Número de miembros del Departamento:
 - 3.3. Formación y perfiles de los miembros del Departamento:
 - 3.4. Funciones asignadas a cada miembro:
 - 3.5. ¿Qué relación funcional tiene cada miembro del Departamento con el dircom?
 - 3.6. El Departamento de Comunicación en el Organigrama de la Organización. ¿Qué funciones tiene?:
 - 3.7. Organigrama del Departamento de Comunicación:
 - 3.8. ¿Cuál es el modelo de funcionamiento del Departamento de Comunicación?:
 - 3.9. ¿Descripción del espacio donde trabaja el Departamento de Comunicación?:
 - 3.10. Relación del Departamento con la dirección general de la organización:
 - 3.11. ¿Qué departamentos de la organización tienen que ver con el Departamento de Comunicación?:
 - 3.12. ¿Qué demandas más comunes tienen los otros departamentos al departamento de comunicación? :
 - 3.13. ¿Qué contenidos elabora el departamento de Comunicación externamente?:
 - 3.14. ¿Qué investigaciones realiza el Departamento de Comunicación?:
 - 3.15. ¿Qué formación permanente tienen los miembros del departamento de comunicación?:
-

3.16. ¿Qué canales de comunicación usa el departamento en relación a la organización internamente?:

3.17.1. Correos electrónicos:

3.17.2. Elaboración de dossiers:

3.17.3. Canales de vídeo:

3.17.4. Elaboración de prensa interna:

3.17.5. Web:

3.17.6. Intranet:

3.17.7. Redes Sociales:

3.17.8. Merchandising:

3.17.9. Revistas o boletines impresos:

3.17.10 Otros:

3.18. ¿Qué indicadores usa el Departamento de Comunicación para medir la eficacia de la gestión de la comunicación?:

3.18.1. Recortes de prensa. Periodicidad:

3.18.2. Encuestas. Periodicidad:

3.18.3. Análisis del contenido de entrevistas en profundidad. Periodicidad:

3.18.4. Redes sociales. Medición del uso. Periodicidad:

3.18.5. Sistemas de gestión de calidad. Control y medición de los procesos. Periodicidad:

3.18.6. Otros:

4. GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS

4.1. Identificación de los públicos preferentes: ¿Cuáles son los públicos preferentes de la organización?:

4.2. ¿Qué canales de comunicación preferentes usan para esos públicos?:

4.3. ¿Qué grado de interacción existe con los públicos preferentes?:

4.4. ¿Qué contenidos se elaboran para esos públicos?:

- 4.5. ¿quiénes son los responsables de la elaboración de esos contenidos?:
- 5.6. ¿Cómo se evalúan la eficacia de esos contenidos enviados a los públicos preferentes?:

5. GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES DE LA ORGANIZACIÓN

- 5.1. ¿Se encarga el departamento de comunicación de la organización en la gestión de los intangibles?:
- 5.2. ¿Qué modelo de gestión de los intangibles tiene como referencia y usa?:
- 5.3. Si no es el Departamento de Comunicación ¿qué Departamento de la organización se encarga de la gestión de los intangibles de la organización?:
- 5.4. ¿Qué intangibles de la organización se valoran?:
- 5.5. ¿Cuáles son los intangibles en relación con los públicos preferentes?:
- 5.6. ¿Cómo se gestionan los intangibles de la organización?, ¿cómo se miden?, ¿con qué periodicidad?:

6. PREGUNTA ABIERTA...

- 6.1. Diga o exprese otro aspecto que considere pertinente y no se haya indicado anteriormente:
-

ANEXO 29: INSTRUMENTO DE ANÁLISIS PARA COMPRENDER EL DIRCOM Y SU DIRCOMATO.

(A partir de los datos de la entrevista, documentos entregados y documentos puestos a disposición en la web por la organización)

1. Comprender la organización y su naturaleza para comprender el perfil del dircom en relación a la organización:

1.1. Naturaleza de la organización	descripción	observaciones
1.1.1. Tipo de organización según Frederic Laloux		
1.1.2. Ámbito de acción en Andalucía	Andalucía	
1.1.3. Miembros pertenecientes a la organización		
1.1.4. Valores que identifican a la organización		
1.2. Datos sobre la organización	Responder: sí o no	
1.2.1. Organigrama ¿posee la organización y es visible?		
1.2.2. ¿Posee plan estratégico?		
1.2.3. ¿Es visible el plan estratégico?		
1.2.4. ¿Posee plan de Comunicación?		
1.2.5. ¿Es visible el plan de Comunicación?		
1.2.6. La comunicación ocupa una estrategia de primer nivel en la organización y aparece en sus planes		
1.2.7. El coordinador de la comunicación en esta organización ¿se ajusta en líneas generales más a un jefe de Prensa clásico?		
1.2.8. El coordinador de la comunicación en esta organización ¿se ajusta más al perfil en líneas generales del dircom?		
1.2.9. Otros datos para comprender esta organización y su responsable de Comunicación		

1.3. Comprender el departamento de Comunicación en la organización.		
Funciones	Nº de personas destinadas a esta función	observaciones
1.3.1. Relación con la prensa: agenda de Medios		
1.3.2. Redacción notas de prensa, contenidos web, comunicados..		
1.3.3. Redes/audiovisuales/web/fotografía		
1.3.4. argumentario		
1.3.5. protocolo-representación		
1.3.6. Publicidad – marketing		
1.3.7. Técnicos-informáticos: redes, web..		
1.3.8. Otros sin especificar		
Total incluyendo al dircom		

2. El lugar del dircom y su Dircomato en el Organigrama del organización:

Hombre:	Mujer:	Años de antigüedad del dircom en la organización:	observaciones
El lugar del dircom		Señalar con una x las que cumpla.	observaciones
2.1. El dircom situado junto al líder de la organización en el gobierno/dirección. Asesoramiento.			Profesional contratado
2.2. El dircom es directivo en el gobierno/dirección.			
2.3. El dircom no está en el gobierno de la organización. Más bien realiza funciones de soporte.			
2.4. El dircom y su equipo está al servicio como soporte de toda la organización: al servicio interdepartamental.			
2.5. El dircom y su equipo hace además las funciones de una oficina de prensa: funciones clásicas.			
Los espacios del dircom y su equipo en la organización:			
2.6. Oficina especialmente diseñada para este trabajo			
2.7. Aunque tiene oficina/espacio diseñado, pero el lugar de trabajo está en función de la noticia. Allí donde está la noticia se traslada la oficina de trabajo. dircom y equipo			
2.8. El dircom está en continuo movimiento pero el Dircomato siempre está fijo en su oficina			
2.9. El Dircomato realiza además funciones de marketing			
2.10. El Dircomato realiza además funciones de diseño de publicidad			
2.11. El Dircomato gestiona y tiene instrumentos para medir los intangibles de la organización.			
2.12. Los intangibles de la organización son gestionados por otro Departamento. ¿cuál?			

3. Formación del dircom, habilidades y origen profesional

3.1 Formación

Datos	Edad	observaciones
Edad +- del dircom:	Entre 30- 35/ 35-40 /40-45/ 45-55/55-65/65-74/75-	
	Señalar con una si ó no	observaciones
3.1.1. Licenciados en Comunicación: Periodismo, Audiovisual.		
3.1.2. Máster:		

3.1.3. Doctor:		
3.1.4. Otros campos de formación : empresa, economía, ingeniería...		
3.1.5. Trabajos con anterioridad: gabinetes, periodistas prensa, radio...		
3.1.6. ¿Dedicación en exclusiva a la organización?		
3.1.7. Saber técnico: elabora dossiers-clipping, usa herramientas en la red...		
3.1.8. ¿compatibilizan el trabajo con otras tareas de otras organizaciones?		
3.1.9. Señalar otras características laborales o formativas no especificadas anteriormente		

3.3.habilidades directivas reconocidas en el dircom a partir de los datos encuesta

Habilidades detectadas que aparecen en el cuestionario y en la conversación.	Señalar con una x	observaciones
3.2.1. capacidad de reflexión y análisis sobre el contexto comunicativo		
3.2.2. capacidad-inteligencia ejecutiva		
3.2.3. visión de conjunto de la organización y su entorno		
3.2.4. conocimiento de los públicos estratégicos-stakeholders		
3.3.5. estrategia		
3.3.6. talante y capacidad de diálogo		
3.3.7. flexibilidad y disponibilidad		
3.3.8. asesoramiento en las acciones comunicativas		
3.3.9. dominio de los diversos lenguajes según el uso del canal		
3.3.10. trabaja en equipo		
3.3.11. capacidad técnica y conocimiento en el uso de las redes		
3.3.12. señalar otras habilidades		

4. Paradigma desde el que se proyecta la acción del dircom con su equipo y su relación con los Stakeholders

4.1.Paradigma de los grandes medios convencionales : la conversación y modos de relación con los medios convencionales.

La organización está presente preferentemente en estas Plataformas	Señala con una x	observaciones
4.1.1. Presencia en Prensa		
4.1.2. Presencia en Radio		
4.1.3. Presencia en Televisión		

4.2.Paradigma Social Media RRSS: la conversación y modos de relación con los medios en internet.

Presencia en la red	Nombre de la red	observaciones
4.2.1. Web propia:		
4.2.2. Twitter:		
4.2.3. Facebook:		
4.2.4. Instagram:		
4.2.5. Telegram:		
4.2.6. Canal en Youtube:		
4.2.7. flickr		
Otros canales de comunicación y otras redes:		

4.3. Públicos de interés preferentes en esta organización y canales de comunicación/conversación.

Nombre del Publico de interés preferente	Canales preferentes	observaciones

5.Análisis del Paradigma dircom de Costa aplicado a la Misión del dircom y su Dircomato en el seno de esta organización

Las principales responsabilidades del dircom según “El Paradigma dircom”de Joan Costa. (2015. pág. 81.)					
SUBSISTEMA 3. ESTRATEGIA	CONSULTORÍA ESTRATÉGICA INTERNA	Contribuye a la toma de decisiones estratégicas y asegura coherencia entre objetivos y círculo de intangibles		Responsabilidades primeras del dircom	
			15	Gobierno Corporativo:El dircom pertenece a la Junta o Comité Ejecutivo.	
			16	CEO: Dependencia del CEO o máximo ejecutivo. Refuerza su liderazgo. Portavoz.	
	CÍRCULO DE INTANGIBLES	Singulanzan a la organización.	17	Directivos: El dircom pertenece a la junta directiva, consultor estratégico de otros directores	
			19	Cultura organizacional	
			22	Código Ético	
			23	Imagen Pública	
			24	Reputación Corporativa	
			25	Marca corporativa	
SUBSISTEMA 4. GESTIÓN				Responsabilidades departamental, puntuales o no permanentes	
	A través de la Gestión estratégicas de la Consultoría y de los activos intangibles se proyecta en el Subsistema 4 de Gestión en general a través de las relaciones con los Stakeholders (nº20)		28	Teleacciones	
			29	Marketing	
			30	Asuntos Públicos	
			31	Investigaciones	
			32	Planes estratégicos de comunicación	
			33	Gabinete de crisis	

ANEXO 30.

DIRCOMATOS EN LA CAPITAL DE ANDALUCÍA. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

7.3.	Realidad en el ámbito político.	Recogida de la información exclusivamente a partir del cuestionario sin entrevista	Recogida de la información con entrevista a partir del cuestionario.	Recogida de + información escrita por el dircom a partir del cuestionario.	Forma de comunicación Y contacto con DIRCOM para la investigación Email: A Teléfono: B Encuentro presencial: C Redes WhatsApp/Instagram: D
7.3.1.	<i>El Dircomato de la Junta de Andalucía.</i>				
7.3.1.1.	- Portavoz del Gobierno	x		X	A + B
7.3.1.2.	- Dirección General de Comunicación.		X		A+B+C
7.3.2.	<i>El Dircomato del Parlamento de Andalucía.</i>		X	X	A+B+C+D
7.3.3.	<i>Dircomato de la Delegación del Gobierno Estatal en Andalucía.</i>		x	x	A+B+C
7.3.4.1.	Partido Socialista Obrero española (PSOE).		x	X	A+B+C+D
7.3.4.2.	Partido Popular (PP).		x		A+B+C+D
7.3.4.3.	Podemos.		x		A+B+C+D
7.3.4.4.	Ciudadanos.		x		A+B+C+D
7.3.4.5.	Izquierda Unida (IU).		x		A+B+C+D
7.3.5.	<i>Dircomatos de Sindicatos.</i>				
7.3.5.1.	Unión General de Trabajadores (UGT).		x	x	A+B+C
7.3.5.2.	Comisiones Obreras (CC.OO.).		x	x	A+B+C
7.3.5.3.	Unión Sindical Obrera (USO).		x		A+B+C
7.3.5.4.	Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF).		x		A+B+C+D

7.4.	En el ámbito empresarial.	Recogida de la información exclusivamente a partir del cuestionario sin entrevista	Recogida de la información con entrevista a partir del cuestionario.	Recogida de + información escrita por el dircom a partir del cuestionario.	Forma de comunicación Y contacto con DIRCOM para la investigación Email: A Teléfono: B Encuentro presencial: C Redes WhatsApp/Instagram:D Twitter: E
7.4.1	<i>El Dircomato de la Confederación de Empresarios de Andalucía.</i>		x	x	A+B+C+E
7.4.2.	<i>El Dircomato del Consejo de Cámaras de Andalucía.</i>		x	x	A+B+C+D

7.5.	En el ámbito universitario.	Recogida de la información exclusivamente a partir del cuestionario sin entrevista	Recogida de la información con entrevista a partir del cuestionario.	Recogida de + información escrita por el dircom a partir del cuestionario.	Forma de comunicación Y contacto con DIRCOM para la investigación Email: A Teléfono: B Encuentro presencial: C Redes WhatsApp/Instagram:D Twitter: E
7.5.1.	<i>En la Universidad de Sevilla (US).</i>		x	x	A+B+C+D
7.5.2.	<i>En Universidad Internacional de Andalucía (UNIA).</i>		x	x	A+B+C
7.5.3.	<i>En la Universidad Pablo Olavide (UPO).</i>		x	x	A+C
7.5.4.	<i>En la Universidad Loyola-Andalucía.</i>	x			A+B

7.6.	En el ámbito religioso.	Recogida de la información exclusivamente a partir del cuestionario sin entrevista	Recogida de la información con entrevista a partir del cuestionario.	Recogida de + información escrita por el dircom a partir del cuestionario.	Forma de comunicación Y contacto con DIRCOM para la investigación Email: A Teléfono: B Encuentro presencial: C Redes WhatsApp/Instagram:D Twitter: E
------	-------------------------	--	--	--	--

7.6.1.	<i>La Delegación Arzobispal de Comunicación Social.</i>		<i>X</i>	<i>X</i>	<i>A+B+C+D</i>
7.6.2.	<i>En otros espacios religiosos.</i>		<i>X</i>	<i>X</i>	<i>A+B+C+D</i>

7.7.	En otras organizaciones e instituciones.	Recogida de la información exclusivamente a partir del cuestionario sin entrevista	Recogida de la información con entrevista a partir del cuestionario.	Recogida + información escrita por el dircom a partir del cuestionario.	Forma de comunicación Y contacto con DIRCOM para la investigación Email: A Teléfono: B Encuentro presencial: C Redes WhatsApp/Instagram: D Twitter: E
7.7.1.	<i>En los Colegios Profesionales.</i>				
7.7.1.1.	<i>Geólogos Andalucía</i>		<i>X</i>		<i>A+B+C</i>
7.7.1.2.	<i>Podólogos Andalucía</i>		<i>X</i>		<i>A+B+C+D</i>
7.7.1.3.	<i>Ópticos Optometristas</i>	<i>X</i>		<i>X</i>	<i>A+D+E</i>
7.7.1.5.	<i>Agrónomos</i>		<i>X</i>		<i>A+B+C</i>
7.7.1.5.	<i>Consejo de Médicos</i>		<i>X</i>	<i>X</i>	<i>A+B+C+D</i>
7.7.2.	<i>En la Asociación para el Progreso de la Comunicación (APC).</i>	<i>X</i>			<i>A+C</i>